

وزارت تحصیلات عالی

پوهنتون پروان

پوهنحی اقتصاد

دیپارتمنت منجمنت و اداره تشبثات

بازاریابی استراتژیک

پلانگذاری بازارمحور شرکتی و واحد تجاری

مؤلفان: تورستن تامچاک، آلفرد کوس و اسفین رینیک

مترجم: عبدالولی هژیر

سال: ۱۴۴۶ه‌ق/۱۴۰۳ه‌ش

Strategic Marketing

Market-Oriented Corporate and Business Unit Planning

Authors:Totsten Tomczak, Sven Reinecke and Alfred Kuss
Translator: Abdul Wali Hazheer

ISBN ۹۷۸-۳-٦٥۸-۱۸٤۱٦
pric


بسم الله الرحمن الرحیم

بسم الله الرحمن الرحیم

تقریظ

بازاریابی عبارت از تامین رضایت مشتری است. با این تعریف می‌توان گفت که بخش مهم از پروسهء تولید کالاها و خدمات منوط به پلانگذاری بازاریابی می‌شود. امروزه شناخت مفاهیم اصلی و مهم آن به فعالین اقتصادی از اهمیت و جایگاه خاص برخوردار است. کتاب(Strategic marketing) که منبع مهم درسی می‌باشد؛ به واسطه مولفان: Totsten tomczak, Sven reinecke and Alfred kuss به‌شکل علمی و با رعایت اصول جهانی و معیارات نوشتاری تحریر و تدوین گردیده است. این کتاب دارای شش فصل می‌باشد. محترم پوهنمل عبدالولی هژیر عضو کادر علمی دیپارتمنت منجمنت و اداره تشبثات پوهنحی اقتصاد پوهنتون پروان کتاب متذکره را بعد از تکمیل پروسه قانونی و اخذ مجوز از وزارت محترم تحصیلات عالی و بعد از تحمل زحمات زیاد با زبان سلیس و علمی از زبان انگلیسی به فارسی‌دری برگردان نموده است. من کتاب را در گام نُخُست مطالعه و مورد بررسی قرار دادم و نکات آتی را جهت اصلاح به محترم عبدالولی هژیر طی جدولی غرض اصلاح محول کرده بودم:

- ✓ ساختار و محتوای عنوان و پوش کتاب اصلاح گردد.
- ✓ پیش‌گفتار کتاب نیاز به اصلاح دارد.
- ✓ اصلاح ساختار محتوای برخی از واژهای اثر.
- ✓ اصلاح سازی فهرست‌های کتاب.
- ✓ اصلاح‌سازی متن سرورقی صفحه.
- ✓ اصلاح نمودن اغلات املایی.

در گام بعدی؛ محترم عبدالولی هژیر موارد متذکره را اصلاح و تدوین نموده است. اکنون با رعایت تمامی مقررات؛ پروسهء ترجمه کتاب موفقانه تکمیل گردیده است. تلاش و زحمات استاد محترم دراین راستا ستودنی‌است. از طرف من اثر یاد شده مورد تایید بوده؛ و ابراز می‌دارم که محترم پوهنمل عبدالولی هژیر می‌تواند با این اثر گران‌بها به رتبه علمی پوهندوی ارتقا نمایند.

با احترام

پوهندوی همایون «احسان»

عضو کادر علمی دیپارتمنت اقتصاد ملی پوهنتون بلخ





تقـــــــــریظ

کتاب بازاریابی استراتژیک مهم‌ترین آثار علمی رشته‌ای اقتصاد به شمار می‌رود، با توجه به اینکه اثر متذکره به واسطه‌ای کادرهای برجسته‌ای علوم اقتصادی پوهنتون‌های معتبُر تدوین و تحریر یافته و نیز توسط نشریه‌ای جهانی به زیورچاپ مزین شده است، از نظر علمی جایگاه خاصی دارد. بدون شک ترجمه‌ای این اثر ارزش‌مند و بربها در تقویت نظام علمی و اکادمیک کمک کننده خواهد بود. کتاب (Strategic marketing) اثر علمی مولفان: Totsten tomczak, Sven reinecke and Alfred kuss می‌باشد. در این کتاب مسائل و موضوعات بازاریابی استراتژیک طی شش فصل به شکل واضح و مشرح بیان گردیده است. محترم پوهنمل عبدالولی «هژیر» عضو کادر علمی دیپارتمنت منجمنت و اداره تشبثات پوهنحی اقتصاد پوهنتون پروان؛ کتاب فوق را با قبول زحمات فراوان مؤفقانه با روش علمی و مطابق به معیارهای اکادمیک ترجمه و تکمیل نموده است. من بعد از ملاحظه و ارزیابی نسخه‌ای ترجمه شده‌ای کتاب، نکاتی را به استاد موصوف یادداشت نمودم که فشرده آن قرار آتی فهرست شده است:

1. ترجمه‌ای عنوان کتاب نیاز به اصلاحات دارد.
2. ترجمه‌ای عنوان کوچک کتاب نیاز به اصلاحات دارد.
3. متن پراگراف اول صفحه نخست فصل اول نیاز به اصلاحات دارد.
4. در متن عنوان شماره 1.1.2 مخففات متذکره نیاز به تغیرات دارد.
5. منابع شکلیات نیاز به اصلاحات دارد.
6. متن برگردان شده‌ای داخل جدول شماره 2.5 بخش 2.2 نیاز به اصلاح دارد.
7. اصلاح اغلات آماری در سال و متن عنوان 6.1.1.کتاب.
8. نمایه‌ای کتاب به اصلاحات نیاز دارد.

استاد محترم ملاحظات فوق را در نظر گرفته و در اثر خویش رعایت نموده است. با این‌حال و با توجه به صلاحیت قانونی خویش اثر یاده شده را مورد تائید قرار داده، به استاد گرامی مؤفقیت های مزید جهت ترفیع به رتبه علمی پوهندویی از الله(ج) متعال خواهانم.

با احـــــترام

پوهاند دکتور عبدالقیوم «عارف»

عضو کادر علمی دیپارتمنت امور مالی و بانکی پوهنتون کابل



تائید آمریت دیپارتمنت:

جلسه مورخ 1403/10/23 ثبت پروتوکول(8).

امضأ منشی جلسه

بسم الله الرحمن الرحیم

تقریظ

بازاریابی یک بخش مهم علم اقتصاد است. درک و دانستن آن به دانشمندان، شایقین و اهل خبره مهم و ضروری می‌باشد. فراگیر بودن آن در روند فعالیت‌های اقتصادی اهمیت آن‌را در جامعه اکادمیک و فعالین اقتصاد بیشتر ساخته است. کتاب(Strategic marketing) که به واسطه مولفان: Totsten tomczak, Sven reinecke and Alfred kuss به شکل کتاب درسی تالیف گردیده است. دارای شش فصل بوده که به شکل علمی و با رعایت اصول جهانی و معیارات نوشتاری تحریر و توسط مرجع معتبر جهانی «اسپرنگر» نشر گردیده است. محترم پوهنمل عبدالولی هژیر عضو دیپارتمنت منجمنت و اداره تشبثات پوهنحی اقتصاد پوهنتون پروان با درنظرداشت تمام معیارهای ترجمه و بعد از تحمل زحمات زیاد. کتاب متذکره را با زبان سلیس و علمی ترجمه و تدوین نموده است. من کتاب را در گام نخست مطالعه و مورد بررسی قرار دادم و نکات آتی را جهت اصلاح به محترم عبدالولی هژیر محول کرده بودم:

- ✓ ساختار صفحه نخست و ساختار کتاب نیاز به اصلاحات دارد.
- ✓ ساختار فصل‌بندی اثر نیاز به اصلاح دارد.
- ✓ ساختار منابع اثر نیاز به اصلاح دارد.
- ✓ محتویات و ساختار پیش‌گفتار نیاز به اصلاح دارد.
- ✓ در ساختار نوشتاری که به شکل تکراری است اصلاح شود.
- ✓ مطالب صفحات ۴۹، ۱۳۹و ۲۴۱ نیاز بازبینی دارد.

در گام بعدی، محترم عبدالولی هژیر موارد یاد شده را تصحیح و قسمی که از متن اثر معلوم است تمام معیارات اکادمیک را به‌گونه علمی در قسمت ترتیب و تنظیم رعایت نموده و نیز شیوه ترجمه آن مطابق به معیارهای پذیرفته شده می‌باشد. ضمناً دقت و تلاش ایشان سبب شده که این اثر ارزشمند به زبان دری برگردان و تقدیم جامعه اکادمیک گردد.

من ضمن اینکه اثر علمی فوق را منبع مهم و معتبر برای اعضای کادر علمی و محصلان پوهنحی اقتصاد می‌دانم. آن‌را مورد تائید قرار می‌دهم. و محترم پوهنمل عبدالولی می‌تواند با این اثر گرانبها به رتبه علمی پوهندوی ارتقا نمایند.

با احترام

پوهندوی عبدالفتاح مجیدی

رئیس پوهنحی اقتصاد و عضو دیپارتمنت امور مالی و بانکی – پوهنحی اقتصاد – پوهنتون تخار

تقریظ

مفهوم بازاریابی که افاده‌کنندهٔ تأمین رضایت مشتری می‌باشد، بخش مهم عملیات شرکت‌ها و فعالیت‌های اقتصادی را تشکیل می‌دهد. کتاب Strategic marketing که به واسطه مؤلفان: Totsten tomczak, Sven reinecke and Alfred kuss به گونهٔ کتاب درسی در شش فصل تألیف گردیده است.

محترم عبدالولی هژیر عضو کادر علمی دیپارتمنت منجمنت و ادارهٔ تشبثات پوهنحی اقتصاد پوهنتون پروان؛ اثر متذکره را از زبان انگلیسی به فارسی دری با زبان سلیس و علمی ترجمه نموده و با رعایت اصول نگارش بعد از تحمل زحمات بسیار اثر خوبی برای متخصصان حوزهٔ مربوطه تقدیم نموده است.

بعد از مطالعه و بررسی کتاب متذکره در بار اول، موارد زیر را جهت اصلاح به آقای هژیر یادآور شده بودم:

۱. در سراسر اثر اعداد به زبان فارسی برگردانده شود؛
۲. فاصله و نیم فاصله‌های یادداشت‌شده اصلاح شده رعایت گردد؛
۳. در قسمت نشانه‌گذاری دقت بیشتر صورت گیرد؛
۴. از علایم نگارشی طبق اصول زبان فارسی استفاده شود؛
۵. از فونت متناسب به زبان فارسی دری و انگلیسی در سراسر اثر استفاده شود؛
۶. نقشه‌ها و گراف‌ها طبق قطع وزیری تدوین گردد؛
۷. پیشگفتار مترجم طبق معیارهای پذیرفته‌شده ترتیب گردد.

محترم عبدالولی هژیر موارد یادشده را در مرحلهٔ دوم اصلاح نموده و با توجه به محتوا و اصطلاحات اثر سعی کرده؛ تا آن را با امانت‌داری ترجمه نماید و مطالب را مطابق منظور نویسنده بازتاب دهد.

من از تلاش محترم عبدالولی هژیر را در این راستای می‌ستایم و برای او موفقیت بیشتر تمنا می‌نمایم و ترجمهٔ اثر یادشده را برای نیل به رتبه علمی پوهندوی کافی می‌دانم.

با احترام

پوهندوی حبیب الله کاشفی

رئیس پوهنحی زبان‌ها و ادبیات

و عضو دیپارتمنت فارسی دری

بازاریابی استراتژیک

پلانگذاری بازارمحور شرکتی و واحد تجاری

مؤلفان: تورستن تامچاک، آلفرد کوس....

مترجم: عبدالولی"هژیر"

این کتاب به‌عنوان، کتاب ممد درسی «بازاریابی» برای رشته اقتصاد تدوین یافته است.

ناشر:

۱۴۴۶/۱۴۰۳

سرشناسه: کوس،آلفرد. تامچاک، تورسن؛ و رینیک، اسوین/ مترجم: هژیر، عبدالولی.
عنوان: بازاریابی استراتژیک/ پلانگذاری بازارمحور شرکتی و واحد تجاری.
مولفان: آلفردکوس، تورسن تامچاک و اِسوین رِینیک/ مترجم: عبدالولی هژیر.
مشخصات نشر:
مشخصات ظاهری: تک جلد. ص۳۳۸، مصور(سیاه و سفید).
شابک:
یادداشت:...
اصل موضوع:Strategic Marketing
Market-Oriented Corporate and Business Unit Planning
موضوع : بازاریابی استراتژیک/ پلانگذاری بازارمحور شرکتی و واحد تجاری.



مؤلفان: آلفردکوس، تورسن ...

عنوان: بازاریابی استراتژیک

پلانگذاری بازارمحور شرکتی و واحد تجاری

مترجم: پوهنمل عبدالولی «هژیر»

ویراستار:

نوبت چاپ:

تیراژ:

سال چاپ: ۱۴۰۳ هـ . ش

نوعیت چاپ:

قیمت کتاب:

شابک:

آدرس فروش:

حق چاپ و نشر:

پیشگفتار مترجم

الحمد الله رب‌العالمین والعاقبه للمتقین والصلات والسلام علی سیدالمرسلین و علی آله و اصحابه اجمعین؛ اما بعد: اعوذبالله من‌الشیطن الرجیم. بسم الله الرحمن الرحیم:

ویرایش هفتم کتاب درسی بازاریابی استراتژیک که دارای شش فصل می‌باشد، توسط مولفان هریک: تورستین تامچاک، آلفرد کوس و اسفین رینک، تحریر و تهیه گردیده است؛ و در سال ۲۰۱۷ از زبان آلمانی به زبان انگلسی ترجمه و به واسطه‌ای نشریه‌ای «اسپرنگر» در دسترس قرار گرفته است.

یکی از مهم‌ترین اهداف فرهنگی و علمی وزارت محترم تحصیلات عالی کشور ایجاد سازگاری و دگرگونی اساسی در منابع درسی پوهنتون‌ها می‌باشد؛ و این امر مستلزم بازنگری متداوم منابع علمی موجود و تدوین مبنای علمی معتبر و مستند با درنظرداشت اصول و معیارهای قبول شده حکومت می‌باشد.

وزارت محترم تحصیلات عالی در این زمینه گام‌های را برداشته و اعضای کادر علمی پوهنتون‌ها را در راستای تحقیق، تألیف، ترجمه، ترویج، بازنگری و توسعه‌ای علوم ملزم قرار داده است. اینک در چوکات اصول و معیارات آن اداره و با رعایت مکلفیت‌های اکادمیک، کتاب «بازاریابی استراتژیک / پلانگذاری بازارمحور شرکتی و واحدتجاری» ترجمه و تکمیل و در اختیار شایقین و پژوهشگران قرار گرفته است.

از آنجاییکه کتاب بازاریابی استراتژیک دارای مطالب و موضوعات متنوع، بروزشده و کامل می‌باشد و نیز به واسطه‌ای مولفان، محققین و مدرسان مشهور و با اعتبار مستندسازی و تحریر یافته و توسط نشریه‌ای جهانی و معتبر «اسپرنگر» نشر گردیده؛ از اهمیت زیاد در حوزه‌ای علمی برخوردار می‌باشد و همچنان جایگاه ویژه در میان متخصصین اقتصاد دارد.

با توجه به اصل اقتصاد اسلامی موضوعات کتاب متذکره متناقض با کریکولم وزارت محترم تحصیلات عالی نبوده از این نگاه ترجمه آن در جامعه اکادمیک موثر خواهد بود.

چنانچه مستحضر هستید، شکل و نوعیت موضوعات و مطالب کتاب باید مطابق به اصول ریاست محترم تحقیق، تألیف و ترجمه وزارت تحصیلات عالی ترتیب و تدوین گردد.

ترجمه کتاب فوق از زبان انگلیسی به زبان دری بعد از تکمیل پروسه‌ای رسمی آن طی سال‌های ۱۴۰۱-۱۴۰۳ انجام یافته است. در قسمت ویرایش و بهترسازی نوشتاری مطالب اثر مطابق به معیارهای پذیرفته شده، محترم پوهندوی حبیب الله کاشفی عضو دیپارتمنت ادبیات دری پوهنتون پروان راهنمایی و همکاری همه‌جانبه نموده است. بررسی مطالب و محتوای اثر به شکل علمی و تخصصی؛ به واسطه‌ای محترمان، هریک: پوهاند دکتور عبدالقیوم عارف، عضو دیپارتمنت امور مالی و بانکی پوهنحی اقتصاد پوهنتون کابل و پوهندوی عبدالفتاح مجیدی، عضو کادر علمی پوهنحی اقتصاد پوهنتون تخار صورت گرفته است. تهیه‌ای نسخه‌ای نهایی این اثر تحت نظر و راهنمایی استاد رهنمایم محترم پوهندوی همایون احسان، عضو کادر علمی پوهنحی اقتصاد پوهنتون بلخ، انجام و تکمیل گردیده است. همچنان در حصه‌ای ویرایش متن اثر محترم پوهنوال دکتور نورمحمد عابدی همکاری نموده‌اند. از دانشمندان و متخصصین متذکره علی‌الخصوص استاد رهنمایم محترم همایون احسان که در بخش‌های مختلف اثر، بدون ریا و با کمال صداقت و ایمانداری و نیز با حسن‌نیت، یاری رسانیده و راهنمایی نموده است؛ صمیمانه سپاسگزاری می‌نمایم. از بارگاه ایزد منان به ایشان طول عمر و صحتمندی استدعا دارم.

مشکلات و موانع انجام چنین کاری بر دانشمندان و صاحبنظران پوشیده نیست. به همین‌منظور یادآوری و انتقادات اربابان‌نظر به‌تدریج در امر تکمیل بهتر اثر به شکل مطلوب مهم می‌باشد، از همین‌رو از بزرگواران و اربابان نظر انتظار می‌رود تا در این راه از هیچ نوع همکاری دریغ نورزند.

کتاب حاضر برای محصلان رشته اقتصاد در مقطع لیسانس و ماستری به‌عنوان منبع مهم ممد درسی به ارزش سه واحد قابل استفاده خواهد بود. امید است علاوه بر محصلین سایر شایقین و علاقمندان رشته اقتصاد از آن بهره‌مند شوند.

با احترام

پوهنمل عبدالولی هژیر

پیشگفتار نویسندگان

هجده‌سال بعد از نخستین ویرایش و انتشار کتاب بازاریابی استراتژیک، اینک ویرایش هفتم کتاب درسی ما به زبان انگلیسی در دسترس شما قرار دارد.

مفهوم اصلی این کتاب که به‌نظر می‌رسد با استقبال خوبی در میان دانش‌آموزان مواجه شده بود؛ بدون تغییر باقی مانده است و اما در ویرایش حاضر اثر، هدف اصلی ما ارائه‌ای عناصر کلیدی پروسه‌ای پلانگذاری بازاریابی و هم‌چنان روابط آن‌ها به شیوه‌ای مختصر و قابل درک و فهم است. بیشتر تمرکز روی یکپارچه‌سازی شیوه‌های مدیریت استراتژی و بازاریابی صورت گرفته، تا بررسی دقیق از نکات خاص و مهم آن داشته باشیم. جنبه‌های متعددی از پلانگذاری بازاریابی؛ هم از نگاه تیوری و عملی دست‌خوش تغییرات عظیمی گردیده که در نسخه‌های قبلی این کتاب درسی نیز مورد توجه قرار گرفته بود. با این‌حال و با توجه به‌مفهوم اولیه‌ای کتاب ویرایش هفتم «نخسه‌ای انگلیسی» به منظور وضاحت بیشتر، به‌روز و ساده به شکل کتاب درسی ترتیب و ارائه شده است.

در تهیه و بروزرسانی منابع نسخه‌ای انگلیسی، نویسندگانی چون: ویرینا فاکوندو، کارمن مایر و انابیل اسکاروی حمایت و همکاری همه‌جانبه نموده اند. برگردان کتاب از زبان آلمانی به انگلیسی، تحت نظر مترجم: مایکل دالمن و با حمایت نویسندگان چون: لام انگو، گرهارد پیکالی، اینگرید اشمید و سلینا ویلکه صورت گرفته است و اما بهترسازی مطالب و ویرایش علمی و تهیه‌ای نهایی کتاب تحت‌نظر رناتا شیلینگ انجام یافته است. باربار روشر، با حمایت نویسندگان متذکره و با سبک و روش خویش نسخه‌ای نهای این کتاب را تدوین و به واسطه‌ای نشریه‌ای اِسپرینگر نشر گردیده است. نویسندگان هریک: تورستین تامچاک، آلفرد کوس و اسفین رینک. کتاب متذکره را با قبول مسؤولیت اشتباهات و نواقص، با روحیه‌ای همکاری و به شکل دوستانه تألیف نموده اند.

تورستن تامچاک«پوهنتون اس‌تی‌گالن»

آلفرد کوس«پوهنتون فری بارلن»

اسفین رینیک«پوهنتون اس‌تی‌گالن» اپریل۲۰۱۷

فهرست مطالب

عناوین صفحه

فصل اول

مقدمه

فصل دوم

مبانی معلوماتی پلانگذاری بازاریابی

فصل سوم

پلانگذاری بازارمحور شرکتی

فصل چهارم

پلانگذاری بازارمحور واحد تجاری

فصل پنجم

پلانگذاری بازاریابی ترکیبی

فصل ششم

اجرایی بازاریابی و کنترول مدیریت آن

فهرست شکلیات

عناوین **صفحه**

فصل اول
مقدمه

۱٫۱ مفهوم بازاریابی

امروزه منظور از اصطلاح «مفهوم بازاریابی» به چی معنی است و بازاریابی استراتژیک چه خصوصیاتی دارد؟ به این سوالات در بخش ۱٫۱ پرداخته شده و مرور کوتاهی در بخش ۱٫۲ که تفصیل آن در فصول بعدی می‌باشد، صورت گرفته است.

۱٫۱٫۱ از تمرکز به تولید تا تمرکز به بازاریابی

در ادامه، تحولات مفاهیم فروش سنتی الی مراحل بازاریابی به شکل امروزی و با توجه به تغییرات و شرایط بازار ترسیم و نیز تا حد امکان تمرکز روی چیزی که امروزه به عنوان بازاریابی شناخته می‌شود به وضوح ارائه خواهد شد.

یافته های تحقیق «کیت،۱۹۶۰» که روش ساده و خاصی را در توسعه‌ای بخش فروش بیان می‌دارد واضح می‌سازد که تردیدی در مورد صحت تاریخی این پدیده وجود دارد. در کتاب درسی حاضر این طبقه‌بندی به دلیل وضاحت و معقولیت آن مورد توجه خاصی قرار گرفته است(فولیرتون، ۱۹۸۸).

در ادوار گذشته به‌دلیل کمبود عرضه‌ای محصولات و ارائه‌ای خدمات در بازار فروش و موجودیت تقاضای زیاد و کمبود عرضه، گفته می‌شود که مولدین«بازارهای فروشندگان» از جایگاه

T. Tomczak et al., *Strategic Marketing*,
https://doi.org/۱۰,۱۰۰۷/۹۷۸-۳-٦٥٨-۱۸٤۱۷-۹_۱

بهتری برخوردار بودند. با توجه به این فرضیه می‌توان اذهان کرد که در پایان قرن نوزدهم و پس از جنگ آلمان و آغاز تولید صنعتی پروسه تولید انبوه، تحول فعالیت‌های کارآفرینی، توجه به توزیع و تدارکات نسبت به بخش فروش، از جمله موضوعات اند که سبب شد تا توجه کم‌تری در مورد ایجاد رابطه با مشتریان بالقوه صورت گیرد. مطالعات در این راستا نشان می‌دهد که به‌عوض طرح سیاست جامع فروش، توجه به موانع و مشکلات جریان توزیع بیشتر متمرکز بوده است. با این‌حال این پروسه تاریخی را می‌توان به‌حیث مرحله‌ای جهت‌گیری تولید توصیف کرد؛ و نیز تلاش‌های اندکی در رابطه با تامین ارتباط با مشتریان انجام یافت. تحقیقات انجام شده نشان می‌دهد که بیشتر توجه به عوض سیاست گذاری های فروش جامع بر مشکلات و تاثیرات توزیع کالاها بوده است و اما در شرایط و وضعیت کنونی تحول و توسعه‌ای بخش فروش محصولات و ارایهٔ خدمات در بازار میان خریداران بیشتر مورد توجه است. یعنی خریدارانی که دارای درآمد زیادی هستند با تعداد بیشتری عرضه‌کنندگان و تنوع محصولات مواجه‌اند و می‌توانند از میان آن‌ها به‌گونه‌ای نسبی انتخاب کنند. با توجه به درجه‌ای بالای آزادی تقاضاکنندگان که به ارضای نیازهای اولیه‌ای شان اهمیت نمی‌دهند؛ در شرایط رقابتی عرضه‌کنندگان با شرکت‌های متعدد و در موقعیت ضعیف‌تری قرار گرفته و تلاش می‌نمایند تا به خواسته‌های مشتریان تأثیر بگذارند.

در اصل داشته‌های تاریخی جمهوری فدرال آلمان و سویس در دهه‌ای ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰ مبین چنین وضعیت بود. یعنی در شرایط حاکم آن دوران فروش محصولات به یک گلوگاه مبدل شده بود؛ و بسیاری از شرکت‌ها به این نتیجه دست‌یافتند که فعالیت‌های خویش را به‌سمت نیازهای بازار سوق دهند. چنین سیاستی که شرکت‌ها به طور همزمان با شرایط بازار سازگار شده و فعالانه به‌آن‌ها تأثیرگذار باشد؛ به آن سیاست جهت‌گیری بازاریابی می‌نامند که در ادامه بیشتر مورد بحث قرار خواهد گرفت.

ایده‌ای اولیه در پیوند به بازاریابی در سال ۱۹۵۴ به واسطه‌ای رهبران نظریه‌پرداز مدیریت، از جمله «پیتردراکر» ارائه گردید.

«پروسه بازاریابی آنقدر اساسی و مهم است که داشتن یک بخش فروش قوی و بازاریابی فعال آن ممکن است کافی نباشد» هم‌چنان، نتایج نهای کل تجارت بستگی به بازاریابی دارد. یعنی پروسه بازاریابی نه‌تنها نسبت به فروش بسیار گسترده می‌باشد که در حقیقت یک فعالیت تخصصی نیز است (دراکر، ۱۹۵۴ , ص، ۳۸).

در ادوار قدیم؛ به منظور مشارکت در پروسه‌ای بازاریابی به این سوال می‌پرداختند که تا چی‌حد می‌توان مشتریان یا مصرف‌کنندگان را طور مستمر تحت تأثیر قرار داد، یا در اختیار گرفت. با این حال، دیدگاه‌های مربوط به این سوال در ارتباط با توسعه استراتژی ها گسترش یافته است با توجه به این مطلب تلاش شد تا بازاریابان به شیوه‌ای بازارمحور عمل نمایند(دی ۱۹۹۹). با انطباق خواسته‌ها و ترجیحات از قبیل تعریف شده اکنون سوالی که با توجه به خواسته‌ها و ترجیحات مشخص شده مشتریان مطرح می‌شود این است که چه نوع اطلاعات می‌توانند به شکل بالقوه بالای این پروسه تأثیر وارد نماید؟ (کارپنتر و همکاران،۱۹۹۷). با این‌حال شیوه اخیر به‌حیث استراتژی محرک بازار توصیف شده است؛ و استوار براین ایده است که ترجیحات مشتری را آن‌طور که وجود دارد نباید در نظر گرفت، بلکه تلاش شود تا بالای آن‌ها تأثیر وارد شود. در واقع این پروسه را می‌توانند طور خاص به شرکت‌های که زود و تازه وارد بازار جدید می‌شوند و به‌حیث پیشگامان با ارزیابی معیارهای مشتریان به نفع خود بکار گیرند.

با این‌حال در بخش فروش با مقایسه‌ای روش‌های سنتی و معاصر تفاوت میان جهت‌گیری تولید و بازاریابی مشخص می‌گردد. همان‌طور که تذکر یافت فروش به‌گونه‌ای سنتی مرحله‌ای آخری عملیات محصولات یا خدمات به‌شمار می‌رفت. با آن‌که در مراحل نوین این پروسه سبب ایجاد درآمد و تضمین تداوم تولید شرکت‌ها محسوب می‌گردید و اما اکنون این ایده تا حدودی واضح گردیده و مبین این حقیقت است که فروش هدف اصلی عملکرد شرکت‌ها به‌حساب می‌رود؛ و در مقابل بازاریابی با پروسه سیستماتیک که در حقیقت تضمین کننده نیازهای مشتریان در تمام فعالیت‌های شرکتی به‌حساب می‌رود دست‌یابی به بازار هدف شرکت را هموار می‌سازد (میفیرت و همکاران ۲۰۱۲ ، ص، ۱۰).

بسیاری از بازاریابان؛ این دیدگاه را به عنوان «مدیریت فلسفه بازاریابی» توصیف می‌کنند. این بدان معنی است که کل عملیات شرکت، از جمله تصمیم‌گیری در مورد طیف کالاها و خدمات به‌سمت بازار متمرکز است.

بنابراین، بازارگرایی شرکت‌ها است که بازاریابی را مشخص می‌کند. با این وجود این جنبه کلیدی فقط از سال ۱۹۹۰ به این‌سو به تفصیل مورد بررسی قرار گرفته و تأثیرات ژرفی در زمینه‌ای بازاریابی داشته است (کوهلی و جاورسکی، ۱۹۹۰). هم‌چنان دو گروه تحقیقاتی دیدگاه‌های متفاوتی را در پیوند به این مطالب مطرح نمودند (هامبورگ و پفلیسر،۲۰۰۰)؛ و این موضوعات به

ترتیب به عنوان دیدگاه رفتاری و فرهنگی، توضیح می‌دهد که بازارگرایی یکی از ویژگی‌های فرهنگی یک شرکت است (کوهلی و جاورسکی، ۱۹۹۰).

هم‌چنان از یک‌سو، کسب و توزیع اطلاعات مربوط به بازار، در داخل شرکت و تمرکز شرکت بر اطلاعات مربوط به بازار به‌حیث شاخص‌های اساسی جهت‌گیری بازار به‌شمار می‌پروسه. از سوی دیگر، استدلال «نارور و اسلاتر» در زمینه‌ای که بازارگرایی فرهنگ سازمانی نهادها به‌شمار می‌رود «به عنوان مثال: فرهنگ، آب و هوا و غیره» همین‌سان به طور مؤثر و کارآمد رفتارهای را ایجاد کرده و برتری را جهت رسیدن شرکت به هدف تضمین می‌کند؛ و برای مشتریان ارزش و در نتیجه عملکرد مستمر و برتری کسب و کار را فراهم می‌نماید. هم‌چنان جدا از مفاهیم فوق‌الذکر مطالعات نشان می‌دهد که بازارگرایی یکی از جمله عوامل تأثیرگذار و اساسی برای موفقیت یک شرکت به‌حساب می‌آید (نارور و اسلاتر، ۱۹۹۰؛ جاورسکی و کوهلی ۱۹۹۳:هامبورگ و پفلسر ۲۰۰۰).

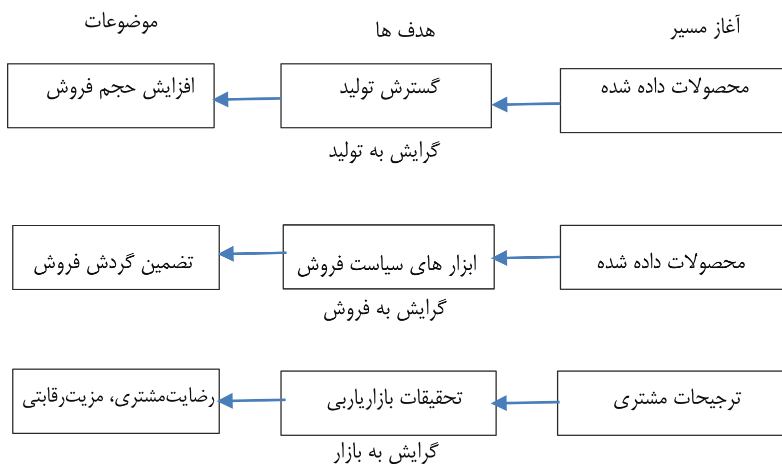
ارزش	مفروضات	هنجارهای رفتاری
موفقیت در بازار به عنوان هدف اصلی شرکت	شرکت برای خدمت به یک بازار و به نفع مالکان و کارمندان وجود دارد	برای هر نوع تصمیم‌گیری و اندازه‌گیری تأثیراتی که بر بازار دارند باید در نظر گرفته شوند
همکاری در داخل شرکت	موفقیت در بازار با همکاری حوزه‌های مختلف سریع‌تر و بهتر به‌دست می آید	کار در تیم‌های مشخص شده انجام می‌شود
تعهدات رعایت می‌شود	همه شرکت‌کنندگان باید در موفقیت سهم بگیرند	همه افراد مسئوول سهم خود هستند.
باز بودن	انتشار و تبادل اطلاعات مرتبط با بازار همکاری را تسهیل می‌کند	انتقال فعال و صحیح اطلاعات به سایر بخش‌ها

شکل ۱,۱ ارزش‌ها، مفروضات رفتاری شرکت‌های بازارمحور(گزیده‌ای از گیبهاربت،۲۰۱۲،ص۳۰).

مرور کلی از تعداد زیاد مطالعات تجربی به واسطه‌ای «هانت» ارائه شده که تا حد این رابطه مثبت را مورد تأیید قرار می‌دهد (هانت، ۲۰۰۲). بنابراین بازارگرایی یکی از جنبه‌های حیاتی فرهنگ شرکتی به‌حساب می‌رود. این نقطه ژرفی نزد «گیبهاربت» است که ارزش ها، مفروضات و هنجارهای رفتار معمولی در بازاریابی را مشخص ساخته که مهمترین آنها در شکل ۱,۱ ذیل ارائه شده است(گیبهاربت ۲۰۱۲). ارائه فازهایی که تاکنون بیان شده است، بدون مرحله جهت‌گیری فروش که بین جهت‌گیری تولید و بازارگرایی رخ می دهد، ناقص خواهد بود.

در عقب این پروسه مهم‌ترین ایده‌ای موجوده این است که بسیاری از فروشندگان در بازارها موقعیتی را به خود اختصاص می‌دهند؛ و ممکن است در طول زمان به‌دلیل اشباع و رقابت جایگاه شان ضعیف شود.

و اما تلاش‌های مستمر جهت ارتقاً فروش لازمی پنداشته می‌شود «به عنوان مثال: تشدید استقرار فروشندگان، تبلیغات و غیره». با آن‌که دامنه کالاها و خدمات هنوز با ملاحظات مربوط به فروش به‌گونه‌ای واضح تعریف نگردیده اما در عوض شرکت‌ها تلاش می‌کند تا پیشنهاد ارائه شده شان را به بهترین نحو ممکن به بازار عرضه کنند.



شکل ۲,۱ راهنمایی ارزش شرکت.

مهم‌ترین و مناسب‌ترین نکات توضیحی در این زمینه عبارت از:

۱. این‌که تحول و توسعه‌ای این مراحل ممکن است بستگی به ویژگی‌های خاص صنعت یا شرکت داشته باشد. در حالی‌که برخی از شرکت‌ها «به عنوان مثال: به‌دلیل ویژگی‌های خاص که در بازار دارند» باید به شیوه‌ای بازارمحور عمل کنند. محصول‌گرایی ممکن است هنوز «یا دوباره» برای سایرین مفید تمام شود. اما در عمل مشاهده شده است که بازارگرایی با بیشترین سرعت پدیدار گردیده و در میان تولیدکنندگان محصولات مارک‌دار در بازار کالاهای مصرفی گسترش یافته است.

۲. اصطلاحات گرایش به تولید، محور فروش و بازارگرایی، البته به معنای بی اهمیت بودن سایر عملکرد یک شرکت نیست. در واقع آن‌ها به سادگی مناطق خاصی از اولویت‌های مورد نیاز را شناسایی می‌کنند.

۲,۱,۱ مفهوم و تعاریف بازاریابی

قرار آتی به طور کلی تعاریف مختلفی در پیوند به مفهوم بازاریابی مدرن با توجه به موقعیت ها و جنبه‌های مرتبط ارائه می‌گردد. گرچه هدف آن تعریف ایده‌آل از بازاریابی نیست، اما جنبه‌های مختلف آن مورد بررسی قرار می‌گیرد.

دو تعریف ارائه شده از بازاریابی با توجه به جنبه‌های مختلف طی سال‌های ۱۹۸۵ و ۲۰۰۸ از طرف انجمن بازاریابی امریکا«AMA » قرار ذیل فهرست شده است:

تعریف سنتی بازاریابی مطرح شده طی سال ۱۹۸۵ بیشتر مبین جنبه و دیدگاه کلاسیکی است. انجمن بازاریابی امریکا بازاریابی را با تمرکز به ترکیب و رابطه مبادله بیان کرده است؛ و با توجه به آن بازاریابی عبارت از کارکرد سازمانی و مجموعه‌ای از پروسه‌ای است برای ایجاد و برقراری ارتباط و ارائه ارزش به مشتریان و مدیریت روابط با مشتری به روش‌های که به نفع سازمان و ذینفعان باشد. همین‌طور در سال ۲۰۰۸ انجمن بازاریابی امریکا بر ایجاد ارزش برای مشتری و توسعه‌ای روابط با مشتری تأکید نموده است که در واقع تثبیت کننده‌ای مسؤولیت اجتماعی نیز می‌باشد.

از نظر «ویت»: بازاریابی وظیفه دارد که کارکردهای یک شرکت را با نیازهای بازار «فروش» به روشی خاص بررسی و با محصولات تولید شده هماهنگ کرده برتری و ویژگی های محصول را نسبت به رقیب دریافت نماید. از این نظر، در حقیقت بازاریابی نقش هماهنگ کننده‌ای را به عهده می‌گیرد (بکهوس و ویت، ۲۰۱۰ ، ص ۱۲).

به اساس نظر «آش و همکاران»: بازاریابی به معنای مدیریت شرکتی و مبین عملیات بازارمحور و همسویی تمام فعالیت‌ها و پروسه‌ای که مرتبط با الزامات و نیازهای گروه‌های ذینفع باشد (آش و همکاران،۲۰۱۳ ، ص ۴).

هم‌چنان بازاریابی شامل رعایت جنبه‌های داخل و خارج از شرکت است. به این معنی که بازاریابی در خارج از شرکت، مبین مفهوم و اجرای فعالیت‌های مرتبط با بازار است و این فعالیت‌ها شامل کسب سیستماتیک اطلاعات در مورد شرایط بازار و هم‌چنان شکل دادن به محدوده

محصول، قیمت‌گذاری، ارتباطات و توزیع می‌باشد؛ و اما در داخل شرکت، بازاریابی به معنای تدوین پیش نیازها برای اجرایی مؤثر و کارآمد فعالیت‌های مرتبط به بازار است. با این‌حال هر دو نقطه ورود خارجی و داخلی بازاریابی به‌سمت شکل‌گیری روابط بهتر با مشتری در راستای اهداف شرکت می‌باشد (هامبورگ، ۲۰۱۲ ، ص ۱۰).

بازاریابی پروسه‌ای اجتماعی است که به طور آزادانه افراد و گروه‌ها از طریق تولید، ارائه و مبادله محصولات و خدماتی با ارزش که نیاز دارند و می‌خواهند به‌دست آورند؛ عمل می‌نمایند (کاتلر و کلر، ۲۰۱۲ ، ص ۲۷).

برخی از تعاریف فوق تأکید می‌کنند که بازاریابی اساساً در مورد توسعه و ارتقای روابط مبادله‌ای سودمند است. اینها ممکن است مربوط به مبادله «کالا در برابر پول» باشد، اما ممکن است به مبادله «دست‌آوردهای سیاسی در برابر رأی» یا «اهدا علیه شناخت اجتماعی» نیز مربوط باشد.

«کاتلر، ۱۹۷۲ در این زمینه از «مفهوم عمومی بازاریابی» صحبت می‌کند که به انتقال ایده ها و تکنیک‌هایی بازاریابی به حوزه‌هایی که فراتر از فروش کالا هستند اشاره دارد (کاتلر ۱۹۷۲ کوب و کلینالتینکشمپ۲۰۱۳ , ص۲۲؛ وصفحات بعدی).

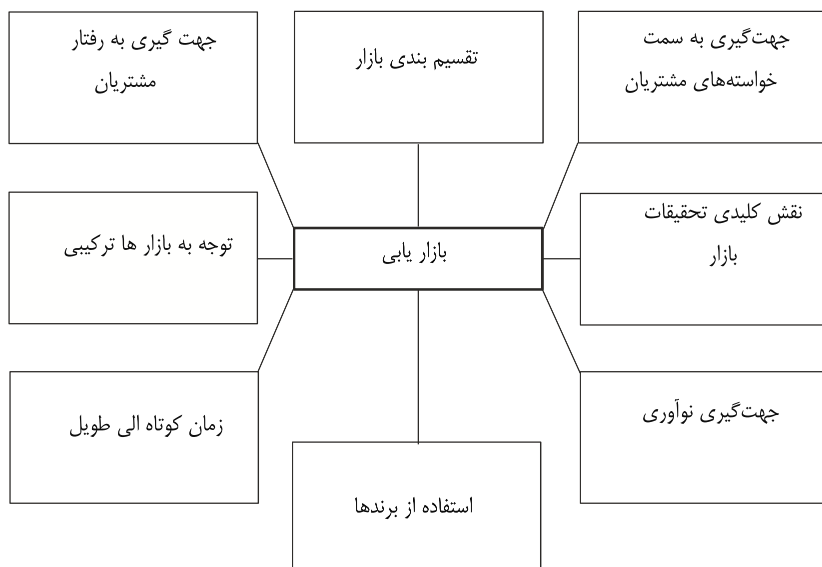
مثال از روابط مبادله بیرون از حوزه‌ای تجاری: انجمن حمایت مالی خانه اُپرا، در سال ۲۰۱۳ در یک برگه‌ای تبلیغاتی خویش خدمات ذیل را برای روابط و مبادله در زمینه‌های فرهنگی، سازماندهی و کمک‌های مالی ارائه نمود که به عنوان‌نمونه به آن پرداخته می‌شود:

۱. مشخصات حامیان مشهور نمایش سالانه در ویب سایت شرکت ذکر و نمایش داده خواهند شد.
۲. اسامی حامیان در برنامه‌ای اُپرا مشخص و خوانده خواهد شد.
۳. اهدای مجانی بلیت یک شب اُپرا همراه با پذیرایی و میزبانی یکی از اعضای اُپرا.
۴. دعوت و پذیرایی هیأت امنا به شکل اختصاصی در برنامه.

۳,۱,۱ ویژگی‌های بازاریابی

با نگاهی به پروسه بازاریابی صنایع مختلف و غرض تعمیق و کامل کردن ایده‌های اساسی در مباحث آینده، برخی از ویژگی‌های مهم بازاریابی قرار ذیل مطرح می‌گردد. شکل ۳,۱ نمای از هشت ویژگی اولیه را نمایش می‌دهد. از آنجایی‌که جهت‌گیری به‌سمت خواسته‌های مشتریان در پروسه بازاریابی از اهمیت کلیدی برخوردار است. در بسیاری از موارد درک عمیق نیازهای خریداران

بالقوه با در نظر گرفتن محصولات عرضه می‌گردد. که در واقع از نظر کیفیت، مناسب بودن شکل ظاهری جهت حل مشکلات مشتریان الزامی است. با این‌حال با توجه به مفاهیم بازاریابی مدرن؛ در اصل ارائه توضیحات مسائل ذیل که گویا به یک مدیر و مولد نسبت به ابزار مهم ماشین‌آلات ساخت امریکا گفته می‌شود. به طورمثال: یعنی مشتری به برمه های یک اینجی نیاز ندارد بلکه به سوراخ های یک اینجی نیاز دارد.



شکل ۳,۱ نمای کلی بازاریابی

قسمی‌که در مطالب گذشته به شکل ساده اشاره‌ای به بازار فروش صورت گرفت، به طور معمول با بررسی بازارهای مختلف در جوامع توسعه یافته و صنعتی گروهای مشتریان با نیازهای متنوع و تقاضای همگن به ندرت مشاهده می‌شود. بدین ملحوظ باید تفاوت جهت‌گیری اساسی در مورد نیازهای بازار صورت گیرد تا خریداران احتمالی مشخص گردند.

به عنوان مثال: شما با خریدار موتر مواجه نمی‌شوید، بلکه با انواع مختلفی از خریداران روبرو می‌شوید که ممکن است به ویژگی‌های داشتن سرعت بالا، اقتصادی بودن یا ایمنی وسیله اهمیت می‌دهند.

به طور معمول ممکن است خریداران احتمالی به گروه‌های تقسیم شوند که تا حد امکان از نظر ویژگی‌های مربوطه همگن باشند و شاید به اندازه بزرگ باشند که سبب ایجاد بازارهای فرعی شوند. با این‌حال به منظور دسته‌بندی مشتریان جهت ممکن ساختن و منطبق کردن نیازهای مهم

و خاص آن‌ها تدوین برنامه‌های تأثیرگذار «تخصصی» الزامی به‌نظر می‌رسد. این شیوه در حقیقت نوع از مشخصه‌ای بازاریابی است که به بخش‌بندی بازار شهرت دارد. توضیحات بیشتر در این زمینه در فصل چهارم کتاب صورت می‌گرد.

جهت‌گیری به‌سمت گروه‌های مشتریان خاص که با تقسیم‌بندی بازار مرتبط است؛ مستقیماً منجر به جهت‌گیری رفتار بازاریابی می‌شود. در واقع برای توصیف و شناخت این گروها تنها استفاده از ویژگی‌های اقتصادی «درآمد مصرف کننده، گردش مالی شرکت‌ها و غیره» کافی نیست بلکه با توجه به رفتار مصرف کننده، مشخص است که متغیرهای اقتصادی، روانی و جامعه شناختی در بسیاری از تصمیمات خریدار مرتبط هستند. به عنوان مثال: با توجه به نوعیت بازارها، هنگام معامله کالای مانند پوشاک، در کنار قدرت خرید مصرف‌کنندگان، جنسیت، سن، روابط اجتماعی و غیره نیز باید در نظر گرفته شود. امروزه بینش‌های علوم رفتاری حتی در بازاریابی کسب‌وکار و ایجاد آن الزامی به‌نظر می‌رسد. یعنی باید به مطالعه‌ای پروسه‌های مذاکره فکر کرد زیرا ممکن است چنین مسائلی منجر به اهمیت زیادی بینش علوم رفتاری برای تغییر نظریه و عمل در زمینه‌ای بازاریابی گردد.

با این‌حال تمام جنبه‌های بازارگرایی که قبلاً به آن پرداخته شد. ضرورت به یک سیستم جامع و قدرتمند جهت جمع‌آوری و پردازش اطلاعات بازار دارد. در حال حاضر طیف گسترده‌ای از روش‌های علمی و تحقیقاتی در پیوند به بازار انجام یافته و موجود است. به طور کلی، مشاهده مستمر بازار «رشد بازار، سهم بازار و غیره» و مطالعات جامع و هدفمند «نوع شناسی خریدار، تحقیقات ترجیحی، آزمون‌های اثربخشی تبلیغات و غیره» به منظور برآورده ساختن اهداف باهم ترکیب می‌شوند. هم‌چنان قابل ذکر است که تحقیقات بازار نه‌تنها پایه‌های انطباق اهداف شرکت با شرایط بازار را ایجاد می‌کند، که نقش کلیدی در جهت تأثیرگذاری و آزمایش شرایط بازار نیز دارد. از این رو می‌توان از نقش اساسی تحقیقات بازار در زمینه‌های مختلف بازاریابی صحبت کرد «جهت وضاحت بیشتر به بخش ۴,۲ این کتاب مراجعه کنید».

به طور معمول با توجه به فعالیت‌های بازاریابی دیده می‌شود که بسیاری از شرکت‌ها چندین اقدام فردی را به‌صورت موازی به‌کار می‌گیرند. به عنوان مثال: خیلی وقت‌ها در تبلیغات فروش، کاهش قیمت «قیمت ویژه» برای یک دوره محدود همراه با یک مکان خاص خصوصاً در خرده

فروشی و ارتباطات «تبلیغات، آگهی‌ها» وجود دارد. در واقع عرضه‌ای یک محصول جدید خیلی وقت‌ها با تمرکز به تبلیغات و تلاش‌های فروش میدانی همراه است.

خیلی‌وقت‌ها بازاریابی بستگی به تعامل مؤثر اقدامات ابزارهای فردی با مثال‌های تجربی تثبیت شده دارد. به این اساس هماهنگی اقدامات فردی و سازماندهی مناسب بخش بازاریابی به عنوان نوع پیش نیاز یک عامل، بسیار مهم و موفقیت‌آمیز محسوب می‌گردد (بوردن،۱۹۶۴). مفهوم ترکیب بازاریابی و اهمیت آن که در حقیقت نشان دهنده‌ای تعامل و اقدامات مختلف می‌باشد. با ارائه مثال ذیل واضح می‌گردد: فرضاً در صورت که یک محصول جدید و با کیفیت برای استفاده روزمره که در عین حال بسیار زیاد مهم است تبلیغ و با قیمتی جذاب عرضه شود. اما بنابر دلایلی به‌موقع در اختیار خرده فروشان قرار نمی‌گیرد یا ممکن است از نظر کیفیت و قیمت نسبت به رقبا بهتر باشد. اما هیچ‌گونه خدمات در جهت تضمین آن صورت نمی‌گیرد.

جهت‌گیری نوآوری یکی دیگر از ویژگی‌های بازاریابی به‌شمار می‌رود. در صورت که یک شرکت طیف وسیعی از کالاها و خدمات خود را به‌سمت خواسته‌های مشتریان که در حال تحول اند معطوف نماید. به این معنی است که محصولات جدید باید در فواصل زمانی و به شکل مکرر راه‌اندازی شوند یا بازارهای جدید «فرعی» ایجاد و توسعه یابند. علاوه بر این، نوآوری و ویژگی‌های مربوط به محصولات و یا تبلیغ محصولات، ابزارهای اصلی برای متمایز کردن محصول از رقبا و در حقیقت ارائه مزایا به خریداران بالقوه است که منجر به تصمیم‌گیری مطلوب خریدار می‌شود.

برخی از ابزارهای بازاریابی تنها در صورتی می‌توانند به‌کار گرفته شوند که محصولات بتوانند به‌وضوح توسط مشتری شناسایی شوند «برند». این امر به ویژه در حوزه‌ای سیاست‌های ارتباطی بیشتر صدق می‌کند؛ و شامل پیونددادن احساسات خاص با محصولات ویژه از طریق تبلیغات یا ارتباطات عینی و یا داده‌های فنی انجام می‌شود؛ و اما بدون این‌که بتوان این پیام‌ها را با کمک نام تجاری یا شرکتی به محصولات خاصی اختصاص داد، چنین تلاش‌های بی‌هوده خواهد بود. به‌دلیل این‌که خیلی وقت‌ها هدف اساسی از اقدامات بازاریابی این است که یک محصول را شناخته و سپس تصویر ظاهری آن را بزرگ نمایید. به این معنی که در عمل این پروسه به عنوان شخصیت‌سازی محصول توصیف می‌شود «نه به طور گسترده» در واقع اقلام شرکت‌های مارک‌دار در بخش کالاهای مصرفی نمونه‌های متعدد و واضحی از این جنبه را ارائه می‌دهند.

آخرین ویژگی، دیدگاه پلانگذاری بازاریابی به ویژه در میان‌مدت است. در این‌حالت برخلاف سایر شرکت‌ها که با گرایش فروش عمل می‌کنند، یعنی خیلی وقت‌ها به افزایش میزان فروش در

کوتاه‌مدت اولویت داده می‌شود. شرکتی را در نظر بگیرید که با گرایش بازاریابی به طور معمول به دوره‌های طولانی‌مدت به منظور پلانگذاری و انجام اقدامات نیاز دارد.

اصولاً در ابتدا تجزیه و تحلیل کاملی از بازارهای فروش انجام و به دنبال آن محصولات مناسبی تولید می‌شود که در این مرحله راه‌اندازی محصول طبق نیاز بازار به اوج خود می‌رسد. همزمان ممکن است سال‌های زیادی بین ایده‌ای یک محصول جدید و ورود موفق آن به بازار بگذرد. بنابراین هدف معمول بازاریابی حفظ دایمی بازارهای فروش قدیمی یا باز کردن بازارهای فروش جدید نسبت به کوتاه‌مدت «گردش مالی» است و بیشتر از طریق اقدامات میان‌مدت و بلندمدت «به عنوان مثال: توسعه‌ای محصول، اجرایی پلان سازمان فروش مؤثر، تبلیغات و غیره» اجرا می‌شود.

۴,۱,۱ بازاریابی استراتژیک

هسته اصلی مفهوم بازاریابی همان طور که در بالا ذکر شد؛ و اما دراین میان، با دیدگاه جدیدی تحت عنوان «بازاریابی استراتژیک» که شناخته می‌شود تقویت می‌گردد. همچنان موارد مرتبط به آن به اختصار توضیح داده خواهد شد.

بازاریابی استراتژیک نیز از تغییر اساسی در شرایط بازار سرچشمه می‌گیرد. همانطور که در سه مرحله فوق توضیح داده شد نشان دهنده واکنش شرکت ها به تغییرات اساسی در بازارهای فروش است. با این‌حال، مهم‌ترین عوامل اثر گذار و تعیین کننده استراتژی بازاریابی عبارت از:

۱. پیشرفت سریع فناوری و در نتیجه کوتاه شدن چرخه‌ای عمرمحصول «به عنوان مثال: در زمینه‌ای الکترونیک و دیجیتل‌سازی».

۲. بین‌المللی و جهانی شدن بازارها همراه با تشدید رقابت.

۳. اشباع بازارهای متعدد و تمایلات به مازاد عرضه.

۴. کمبود منابع و رعایت مسائل زیست‌محیطی «به عنوان مثال: در زمینه‌های انرژی، مواد شیمیایی، موتر و غیره).

۵. محوشدن مرز بین بازارهای سابق «به عنوان مثال: کمپیوتر، لوازم الکترونیکی، مصرفی و مخابرات».

با توجه به تغییرات و تحولات در شرایط اقتصادی و اجتماعی، مفهوم بازاریابی ارائه شده در مطالب فوق بسیار محدود و کوته‌بینانه به‌نظر می‌رسد؛ و در حقیقت جهت‌گیری بازار فروش به

تنهای کافی نیست. تحولات بلندمدت در چارچوب شرایط و فعالیت‌های شرکتی «سیاست، اقتصاد کل، رقابت و غیره» باید تا حد زیادی در پلانگذاری عملیاتی شرکت‌ها ادغام شوند. در ایام قدیم؛ به طور سنتی شرکت‌ها تلاش می‌کردند که موقعیت خود را در تمامی بازارهای که در آن فعالیت داشتند بهبود بخشند و اما اکنون مطابق به پروسه مدرن و تحت شرایط سخت‌تر، مجبور هستند منابع خود «مالی، تخصصی، ظرفیت فروش میدانی» را به روش متمرکزتری سرمایه‌گذاری نمایند. طوریکه، تمرکز منابع بتواند رکود یا پروسه کاهشی در بازارهای فردی را برای رسیدن به موفقیت در بازارهای مورد نظر جذاب کرده و مورد پذیرش قرار گیرد.

با توجه به دیدگاه «وارادراجان» تصمیمات بازاریابی استراتژیک را طور ذیل مشخص می‌سازد: تصمیمات بازاریابی استراتژیک به تصمیمات بازاریاب سازمان اشاره دارد که به طور بالقوه پیامدهای عمده‌ای از نقطه نظر عملکردبلندمدت دارد (وارادراجان، ۲۰۱۲، ص ۱۳).

با این‌حال، یکی از جنبه‌های تعیین کننده بازاریابی این است که نوعیت کالاها و خدمات شرکت باید تحت پلانگذاری بازارمحور قرار گیرد. به عنوان مثال: یک شرکت موترسازی ممکن است مجبور شود به طور مداوم نوعیت و مودل‌های آن «کامپکت، میان‌رده، حمل‌ونقل، مستغلات، لاری و غیره» را تعقیب نماید؛ و تصمیم بگیرد که باید در کدام بخش‌های از بازار فعال باشد؛ و اما تصمیم بنیادی و بلندمدت و نیز هسته‌ای اصلی پلانگذاری استراتژی ذاتاً در مورد ماهیت فعالیت تجاری است. بنابراین به‌ندرت این سوال مطرح می‌شود که آیا این شرکت می‌خواهد در صنعت موترسازی باقی بماند یا خیر؟

مثال‌های جهت تصمیم‌گیری‌های اساسی در مورد ماهیت فعالیت تجاری: نمونه‌های در پیوند به‌این مسائل نشان می‌دهد که شرکت‌های بزرگ یک سیاست فعالانه را تعقیب می‌کنند. بانک‌های بزرگ تلاش می‌نمایند تا فعالیت تجاری خود را به بخش بیمه گسترش دهند. هم‌چنان، خیلی وقت‌ها شرکت‌های کیمیایی فعالیت‌های خود را بالای مواد خاصی «دوا سازی» متمرکز کرده اند و از ساختن سایر مواد «کودها یا حفاظت از محصولات» دست کشیده اند. همین‌طور شرکت دایملر«Daimler » ابتدا خدمات خود را از طریق ایجاد تنوع در محصولات خاص«Dasa ، AEG، MBB» گسترش داد؛ و اما اکنون فعالیت‌هایش را روی وسایل نقلیه و خدمات مالی مرتبط متمرکز ساخته است.

با شرکت خدماتی اَپل همگی آشنایی دارند و می‌دانند که تا چند سال پیش خیلی وقت‌ها به‌سمت ارائه خدمات در بخش فناوری اطلاعات گرایش داشت؛ و اما اکنون بیشتر محصولات

چون: آیفون و آیپد، را در بازار عرضه می‌نماید. یا شرکت تولیدی زیمنس حدود ۲۰ سال در ارائه‌ای خدمات تجارتی تلفن همراه «مبایل» فعالیت نمود، تا این‌که در سال ۲۰۰۵ از این بازار خارج و شرکت را به یک نهاد تایوانی تحت نام بینکیو، به فروش رسانید.

با توجه به ذکر موارد فوق سه سوال مهم در استراتژی بازاریابی قابل بحث و مطرح است:

۱. در کجا، به عنوان مثال: در کدام بازارها، یکی باید فعال بماند«ورود به بازارهای جدید، خروج از بازارهای قبلی»؟

۲. چگونه می‌توان به مزیت‌های رقابتی دست‌یافت «به عنوان مثال: مزیت قیمت یا عملکرد»؟

۳. چه زمانی فرد در یک بازار فعال می‌شود «به‌عنوان مثال: ورود زودهنگام یا دیرهنگام به بازار»؟

این سه سوال در فصل‌های بعدی علی‌الخصوص در فصل سوم کتاب؛ با جزئیات بیشتر بررسی می‌شوند.

در واقع ماهیت تصمیماتی که باید در استراتژی بازاریابی گرفته شود؛ مبین این واقعیت است که این‌گونه تصمیمات به طور معمول برای یک دوره زمانی طولانی و در سطح مدیریتی بالا «خیلی وقت‌ها در سطح اجرایی» اتخاذ می‌شوند. عامل مهم دیگری که ارتباط نزدیک با بازاریابی و سایر عملکردهای شرکتی مانند امور مالی یا تحقیق و توسعه دارد و متمرکز نیز است این است، که عملیات بازاریابی با منابع شرکت مرتبط باشد؛ و این موضوع در حقیقت برخلاف فرضیه‌ای قبلی که همه حوزه‌ها باید تابع الزامات بازاریابی باشند «گاهی اوقات منجر به تأکید بیش ازحد بر اهمیت بازاریابی شد» قرار دارد.

یکی دیگر از جنبه‌های معمول استراتژی بازاریابی، جهت‌گیری مشخص در حوضه‌ای رقابت با سایر ارائه‌دهندگان است. طوری‌که در تصمیمات خرید گروه‌های هدف مرتبط هستند. با این‌حال به‌دست‌آوردن و دفاع از مزیت‌های رقابتی در قلب تصمیم‌گیری استراتژی بازاریابی قرار دارد. در پیوند به این مطلب به طور کلی دو نوع مزیت رقابتی ذیل قابل تفکیک است:

۱. از نظر مشتریان کالاها و خدماتی که بهتر از رقبا عرضه شده و از لحاظ قیمت قابل مقایسه است. به عنوان مثال: تصویر برند، بهبود خدمات، عمر طولانی، همسویی بیشتر با خواسته‌های مشتری.

۲. کالاها و خدمات قابل مقایسه، با قیمت‌های بسیار پایین ارائه شده است.

پس از این طرح مختصر از ایده‌های اساسی بازاریابی و مرتبط با ملاحظات استراتژی، نحوه‌ای توسعه‌ای استراتژی‌ها و اقدامات مربوطه برای به‌دست‌آوردن و دفاع از مزیت‌های رقابتی در فصل‌های بعدی به تفصیل تحلیل و ارائه می‌شود؛ و اما در بخش بعدی ابتدا مروری کوتاه بر پروسه‌ای پلانگذاری بازاریابی خواهد شد.

۲,۱ نگاه کلی بر پروسه‌ای پلانگذاری بازاریابی

این بخش مؤلفه‌های کلیدی برنامه‌ریزی بازاریابی، برنامه‌ریزی شرکت‌ها و واحدهای تجاری مبتنی بر بازار و همچنین برنامه‌ریزی بازاریابی ترکیبی را توصیف و تعریف می‌کند و نیز با بحث بازاریابی استراتژیک متذکره صفحات قبل پیوند دارد.

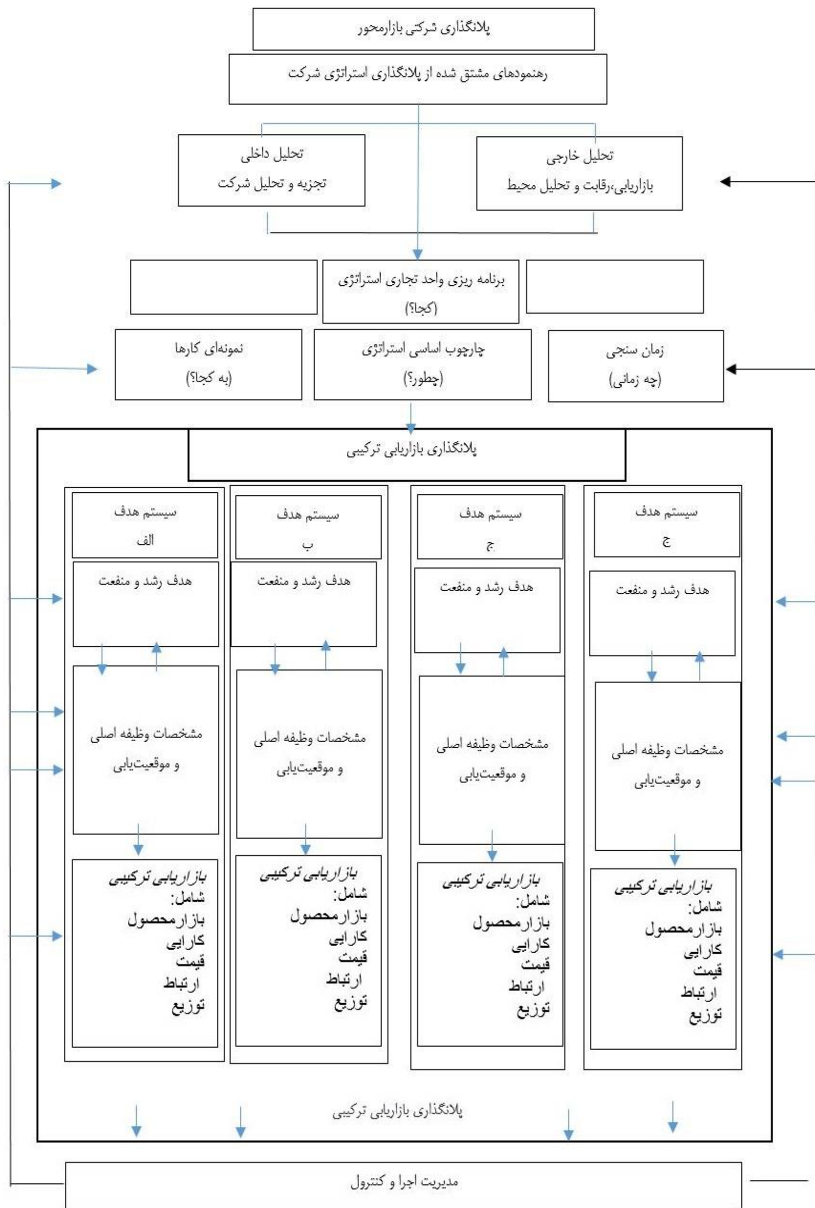
اغلب نویسندگان در مورد پروسه‌ای بازاریابی با ارائه اصطلاحات متفاوت تمایزات مشابه را قایل شده و اصطلاحات گوناگون را در زمینه بکار می‌برند (کاتلر و کیلر، ۲۰۱۲، ص۵۸ و بعدی). در مورد مباحث هم‌چون استراتژی بازاریابی و بازاریابی تاکتیکی نکات را ابراز نموده اند (اصیل، ۱۹۹۳). همین‌طور در مورد پروسه‌ای پلانگذاری بازاریابی؛ میان استراتژی‌های بازاریابی و توسعه‌ای بازاریابی ترکیبی تمایز قایل می‌شوند. در واقع خیلی وقت‌ها موضوع دوم آن به‌توضیح مشخصات ابزار بازاریابی برای یک محصول خاص اشاره دارد؛ و اما «کوچ» تفاوت و تمایز میان استراتژی کلی شرکت را که در حقیقت ترکیب واحدها یا زمینه‌های تجاری را مشخص می‌سازد و هم‌چنان نهاد تجاری یا استراتژی میدانی که شیوه اتخاذ شده توسط یک حوزه‌ای تجاری خاص را تعریف می‌کند قایل می‌شوند (اسکریوگ و کوچ ۲۰۰۷، ص ۷۳).

شکل ۴,۱ نمای کلی از پروسه و وابستگی‌های متقابل پلانگذاری بازاریابی را با سه حوزه‌ای اصلی آن قرار آتی ارائه می‌دهد: پلانگذاری شرکتی بازارمحور مبتنی بر اهداف کلی و اصول اولیه‌ای شرکت است که در این مجموعه اطلاعاتی در مورد موقعیت و محیط شرکت، صنایع مرتبط و بازارهای فردی قرار دارد. این مرحله‌ای از پلانگذاری منجر به تصمیم‌گیری در مورد واحدهای تجاری مختلف «به عنوان مثال: ورود به بازار، رشد هدفمند، خروج از بازار» تمرکز استراتژی «به عنوان مثال: موقعیت به عنوان یک عرضه‌کننده پیشتاز فنی یا عرضه‌کننده انبوه با قیمت ارزان» و جنبه‌های زمانی «به عنوان مثال: ورود به بازار به عنوان یک پیشگام». می‌گردد؛ و سپس سوالات کجا؟، چگونه؟ و چه‌زمانی؟ را می‌توان برای ترکیب عناصر متذکره و واحدهای تجاری «پیش‌بینی شده» بکار برد و در انتها به آن پاسخ قناعت بخش ارائه کرد.

در این‌جا نمونه‌ای از چنین پروسه پلانگذاری برای یک نهاد تجاری ارائه شده است که به‌گونه‌ای مختصر به‌آن اشاره می‌گردد: اگر فرض کنیم؛ یک کارخانه تولید آب میوه می‌خواهد در مدت پنج سال «چه زمانی؟» در بازار آلمان به رهبر بازار «کجا؟» در بخشی از بازار با عرضه‌ای محصول تحت نام آب میوه ممتاز «چگونه؟» تبدیل شود. با این‌حال واضح است که در کنار هدف کلی شرکت، اهداف فرعی در این مرحله مشخص و در بخش‌های بعدی پروسه‌ای پلانگذاری به آن متمرکز می‌گردد.

پلانگذاری نهاد تجاری مبتنی بر بازار مربوط به کلیت واحدهای تجاری «ترکیب» نمی‌شود. بلکه به طور جداگانه برای هر نهاد تجاری بکار می‌رود. در حقیقت در گام نخست اهداف مربوطه به تفصیل مشخص می‌شوند. استراتژی رشد «جهت وضاحت بیشتر به بخش ۴,۲ مراجعه کنید» و استراتژی بازاریابی «یعنی موقعیت‌یابی، تصویر کلی وظایف اصلی و شبکه‌ها یا همکاری‌های احتمالی تعریف شده و در نهایت دستورالعمل‌های برای استفاده از ابزارهای بازاریابی تعیین می‌شود» در واقع این چارچوب پلانگذاری به‌موقع و انعطاف پذیر اقدامات فردی، هماهنگی و تعامل آن‌ها «بازاریابی ترکیبی» را مشخص می‌کند.

به‌این اساس، پلانگذاری بازاریابی ترکیبی شامل توسعه‌ای اقدامات، بررسی و یا آزمایش گزینه‌های جایگزین «به عنوان مثال: انتخاب پیام‌های تبلیغاتی و رسانه» و مقابله با مشکل پیچیده و حاد به میان آمده، ترکیب اقدامات فردی مختلف برای تدوین بازاریابی ترکیبی به‌شمار می‌رود. پس از طی مراحل پلانگذاری اهداف نسبتاً کلی، در مراحل بعدی به اقدامات خاص نظر اندازی می‌گردد. که در حقیقت این اقدامات مناسب با حلقه‌های بازخورد و به مراحل فردی پروسه‌ای پلانگذاری «کنترول» اجرا می‌شود. در این کتاب به طور خلاصه به توضیح اجرا و کنترول پلانگذاری بازاریابی نظر اندازی و خلاصه آن در شکل ۵,۱ نشان داده شده است.



شکل ۴,۱ پروسه‌ای کلی پلانگذاری بازاریابی

۱,۲,۱ بازاریابی ترکیبی

در چارچوب پلانگذاری بازاریابی ترکیبی، رایج‌ترین ابزارهای بازاریابی قرار آتی به‌گونه‌ای اختصار مشخص خواهند شد. ابزارهای بازاریابی در حوزه‌های مختلف با تفاوت‌های جزئی به‌گونه عملی و علمی مدت‌ها است که میان نویسندگان به چهار بخش ذیل تقسیم گردیده است:

۱. تولید – محصول؛
۲. قیمت؛
۳. ارتباط؛
۴. توزیع.

در حقیقت این ابزارها که در این مباحث به‌گونه کلی به آن پرداخته شده است حوزه‌های اصلی بازاریابی را مشخص می‌کند.

	پلانگذاری بازارمحور شرکتی	پلانگذاری نهاد تجاری بازارمحور	ترکیب پلانگذاری بازاریابی
بخش پلانگذاری	ترکیب استراتژی نهاد تجاری «کل شرکت»	استراتژی نهاد تجاری فردی	«محصول‌ها»، برند، گروه مشتری
بازار	انتخاب آزاد بازارها	انتخاب بخش‌ها و گروه‌های هدف	در نظر گرفته شده است
اهداف، معیارهای موفقیت	سود، ارزش سهامداران، رشد کسب و کار	استراتژی جریان نقدی و توسعه‌ای فروش واحدهای تجاری	حاشیه‌ای سهم محصولات فردی و گروه‌های مشتری، سهم بازار
رقابت	رقابت با استفاده از تمام منابع و توانمندی های شرکت	مزیت عملکرد یا هزینه نسبت به رقبا و جدا شدن از رقبا	ارضای بهتر خواسته‌های مشتری از طریق ترکیب بازاریابی
افق پلانگذاری	درازمدت «۵–۱۰ سال»	میان‌مدت «۳–۵ سال»	کوتاه و میان‌مدت «۰,۵–۳ سال»

شکل ۵,۱ سه حوزه اصلی پلانگذاری بازاریابی.

در علم بازاریابی، نام محصول یک اصطلاح نسبتاً جامع است و به شکل وسیع به کالاهای مادی، خدمات، حقوق و ترکیبی از آن‌ها اطلاق می‌شود. به زبان دیگر معرفی محصول شامل تمام اقداماتی است که ارتباط نزدیکی با تولید دارد. به عنوان مثال: بسته بندی، ارائه خدمات، تضمین

و در نهایت تمام اقدامات مربوط به محدوده‌ای محصول، یعنی تصمیم‌گیری در مورد ماهیت و تعداد محصولات ارائه شده را در بر می‌گیرد.

طور معمول قیمت‌گذاری، شامل پلانگذاری و تثبیت قیمت برای محصول قابل دریافت و اجرا، اطلاق می‌گردد؛ و در عین حال قیمت‌گذاری شامل جنبه‌ها و شرایط هم‌چون «تخفیف، شرایط پرداخت و تأمین مالی بخش فروش» گفته می‌شود که ارتباط نزدیکی با تعریف کلی قیمت دارد.

اصطلاح ارتباطات در این‌جا ممکن است برای افراد غیر مسلکی اندکی دشوار به‌نظر آید. به‌دلیل این‌که اساساً بازاریابی به تبادل اطلاعات، نظریات و غیره مسائل مربوط نمی‌شود. بلکه خیلی وقت‌ها مربوط به تلاش یک‌جانبه عرضه‌کنندگان برای تأثیرگذاری بر مصرف‌کنندگان می‌شود. قابل یادآوری است که اخیراً، با ظهور و توسعه‌ای خدمات اینترنت و موجودیت امکانات نوین، تعامل و ارتباطات بازاریابی به طور قابل توجهی گسترش یافته است. در واقع تبلیغات، توسعه‌ای فروش و تا حدی روابط عمومی از مهم‌ترین ابزارهای خطمشی ارتباطی بازاریابی محسوب می‌شوند.

و در نهایت توزیع؛ شامل تمام تصمیماتی است که در مسیر استفاده محصول از عرضه‌کننده تا مشتری نهایی تأثیر می‌گذارد. این پروسه را که به نام تدارکات بازاریابی نیز یاد می‌کنند. از یک‌سو به اجراات بخش فروش شرکت و واسطه‌های درگیر و از سوی دیگر به مسیر فزیکی انتقال محصول به‌مشتری «شامل انبارداری، حمل و نقل، انتخاب محل و غیره»، اشاره دارد.

وظایف اساسی ابزار بازاریابی

مهم‌ترین کاربرد ابزارهای بازاریابی عبارت‌اند از:

۱. **تعیین خطمش محصول:** پیکربندی موارد که توسط طرف مبادله به شکل بالقوه‌ای ارزش دارد.

۲. **تعیین سیاست قیمت:** تعیین غرامت و پرداخت‌های که طرف مبادله بالقوه باید در ازای پیشنهاد انجام دهد.

۳. **تعیین خطمشی ارتباطی:** در زمان ابلاغ پیشنهاد، ارائه‌ای پیشنهاد به طرف مبادله بالقوه، احترام گذاشتن به‌نظریات و تحت تأثیر قرار دادن احساسات و ترجیحات به‌گونه مثبت.

۴. **تعیین خطمش توزیع:** ارائه و انجام خدمات به‌طرف مبادله بالقوه (وان واترسکوت و وان دین بولت،۱۹۹۲,ص ۸۹).

در فصل پنجم این کتاب ابزارهای فوق به‌گونه تفصیلی مورد بررسی قرار گرفته است.

قسمی‌که در مطالب فوق در مورد ابزارهای بازاریابی توضیحات ارائه گردید. زمانی که ساختار شرکت‌ها به‌گونه تولید محور بود تصمیمات عوض فروش بیشتر حول محور محصول می‌چرخید؛ و اما با جهت‌گیری سیاست فروش و سیاست‌های ارتباطی؛ و همین‌طور تلاش به‌گونه وسیع در حصه‌ای توزیع و ظهور بازارهای نوین خریداران، سبب شد تا این چهار ابزار بیشتر به تغییر و تحول سمت و سوی بازاریابی و دریافت مشتری متمایل و بکار گرفته شود؛ و در نهایت خیلی وقت‌ها توجه شرکت‌ها به سوی بازارایابی سوق داده می‌شد.

۲,۲,۱ نقش برندها

از عمر برندها در حدود ۳۰ سال گذشته، حداقل در بخش کالاهای مصرفی، اهمیت آن به شدت افزایش یافته است. به‌گونه‌ای که خیلی وقت‌ها در بازارهای فرعی‌خدمات، برندها موقعیت و جایگاه ویژه‌ای را به خود اختصاص داده است. بازار کالاهای مصرفی و حتی بادوام «به عنوان مثال: لوازم الکترونیکی مصرفی، وسایل حمل و نقل» که به طور معمول بدون مارک اند میان مصرف‌کنندگان از جایگاه خوبی برخوردار نمی‌باشند؛ و اما با توجه به بازاریابی و عرضه آن تحت نام برندهای قوی غرض توسعه‌ای کسب و کار ارتباط گسترده‌ای میان مولدین به میان می‌آید. «به عنوان مثال: شرکت هیلتی با توجه به ایده‌های بازارمحور و جهت‌گیری به‌سمت بازار، ضمن این‌که مورد توجه مشتریان قرار گرفته است تأثیر عمیق روی سایر شرکت‌ها نیز گذاشته است».

به طور کلی یک نام تجاری که در انحصار یک فرد یا شرکت قرار دارد. به عنوان یک اسم، به‌گونه‌ای شکل یا طرح، لوگو یا ویژگی دیگری که به طور معمول ترکیبی از چندین عناصر می‌باشد. از یک محصول یا خدمت نماینده‌گی کرده و آنرا نمایان می‌سازد؛ و به وضوح نسبت به محصولات دیگر قابل تشخیص است. در کنار این‌که نام تجاری به شکل قانونی مشخص و اعمال می‌شود؛ مدیریت آن نیز از اهمیت زیادی در پروسه فعالیت‌های اقتصادی برخوردار است. در واقع «برندها تصاویر ذهنی گروه‌های ذینفع هستند که کارکرد شناسایی و تمایز را به خود می‌گیرند و رفتار انتخابی را شکل می‌دهند (اسچ، ۲۰۱۲، ص ۲۲). در حقیقت نام تجاری یا برند، علاوه بر جدا کردن یک محصول از محصولات رقیب «به طور ایده‌آل، آنرا در یک موقعیت منحصر به‌فرد قرار می‌دهد» در کنار آن خصیصه مهم دیگری هم‌چو نام‌های تجاری «موفق یا قوی» بودن برندها

است که اهمیت روزافزون آن را میان مشتریان به راحتی بیان می‌کند (کوپ، ۲۰۱۲، ص۲۴ و کلینالتینکمپ، ۲۰۱۳، ص۲۰۸ و بعدی). به عنوان مثال:

۱. برندهای قوی به حفظ مشتری کمک می‌کند. بنابراین در ارائه‌ای قیمت تمایل و انعطاف پذیری بیشتری دارند. هم‌چنان، محصولاتی با برندهای تثبیت شده و مشهور را می‌توان با انواع دیگری از همان خط محصول «برنامه‌های افزودنی» گسترش داد. یا به گروه محصول دیگری «برنامه‌های افزودنی» منتقل کرد.

۲. برندهای شناخته شده به اندازه کافی دارای اثرات ارتباطی مثبت هم در سمت عرضه و هم در سطح ارتباط با مشتری می‌باشند.

۳. به‌کمک مارک یا نشان‌های مختلف یک شرکت می‌تواند استراتژی‌های خود را در بازارهای فرعی یا بخش‌های مختلف بازار، نسبت به عملکرد داخلی شان «به عنوان مثال: فولکس واگن با مارک‌های وی‌دبلیو، اودیو، اِسکودا، بینتلی و غیره»«VW ، Audi، Skoda، Bentley» به طور نسبتاً مستقل تنظیم و گسترش یافته است. زیرا مشتریان تمایل دارند که برندها را بیشتر حس و از اعتبار آن کار بگیرند.

۴. بنابراین برند فردی و هم‌چنان کل مجموعه‌ای برند یک کارکرد اساسی در متمایز ساختن یک شرکت از سایر عرضه‌کنندگان و رقبا در بازار و ارتباط عمده با تمام جنبه‌های پلانگذاری بازاریابی دارد. با این‌حال و با توجه به پروسه‌ای پلانگذاری بازارمحور، مدیریت برند پیامدهای عمدهء برای توسعه‌ای استراتژی‌های رشد و توسعه دارد.

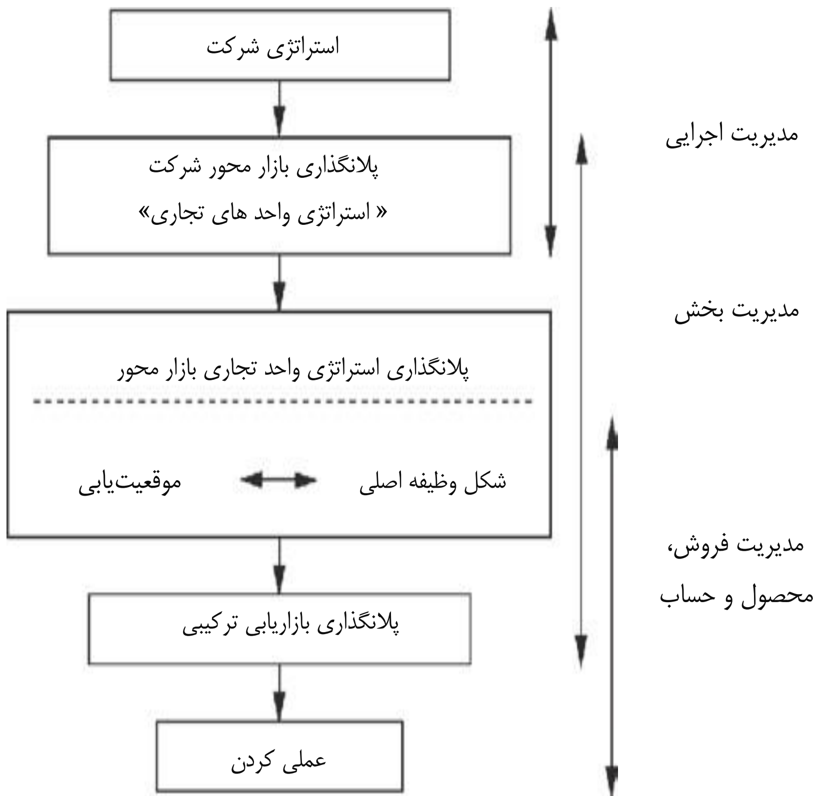
«در فصل چهارم جهت وضاحت و دریافت پاسخ سوال اصلی مطروحه ذیل مراجعه کنید: در کدام بازارها یا بازارهای فرعی یک نام تجاری می‌تواند فرصت‌های جدیدی را باز کند یا از توانائی موجود بهره‌برداری نماید؟» هم‌چنان در مورد مزیت‌های رقابتی «جهت وضاحت و پاسخ سوال مطروحه مهم ذیل به‌فصل سوم مراجعه کنید: کدام استراتژی می‌تواند به یک برند کمک کند تا خود را در مقابل رقبا قوی‌تر نشان دهد؟». همیطور، تعریف بلندمدت ویژگی‌های کلیدی یک برند و تمایز آن از سایر برندها از جمله موضوع «موقعیت‌یابی» است که در فصل چهار به تفصیل مورد بحث قرار خواهد گرفت. پارامتر هدفی که گهگاه به عنوان معیاری برای موفقیت استراتژی برند مورد استفاده قرار می‌گیرد، «ارزش برند» نامیده می‌شود «جهت وضاحت بیشتر به‌فصل ششم در مورد کنترول مدیریت بازاریابی مراجعه کنید».

در نتیجه، واضح است که برخی از جنبه‌های مدیریت برند با چندین مرحله‌ای از پلانگذاری بازاریابی که در موارد فوق به آن اشاره گردید هم‌خوانی دارند. در عین حال، برندها و مدیریت برند بر بعد دوم پلانگذاری بازاریابی، یعنی پلانگذاری، هماهنگی و به‌کارگیری ابزارهای مختلف ترکیب بازاریابی تأثیر می‌گذارند. از این نظر، اقدامات مختلف بازاریابی باید در راستای موقعیت کلی برند باشد؛ و هم‌چنان باید تداوم خاصی را در طول زمان برای دستیابی به‌ثبات و افزایش ارزش برند نشان دهد.

۳,۲,۱ ساختار پروسه‌ای پلانگذاری بازاریابی ساختار این کتاب درسی

به طور معمول پروسه‌ای پلانگذاری بازاریابی با پیچیدگی‌های زیادی مشخص می‌شود. در این پروسه حجم عظیمی از اطلاعات متنوع را باید تحلیل و پردازش کرد. هم‌چنان فعالیت‌های خلاقانه و تحلیلی مرتبط بهم، منسجم گردد. طوری که مکانیسم‌های متنوع بازخورد و ارتباطات متقابل پروسه‌ای پلانگذاری را تحت تأثیر قرار دهد. با این وجود، برخی از مراحل اساسی پلانگذاری بازاریابی و تحول منطقی آن‌ها را می‌توان شناسایی و مورد بررسی قرار داد «توضیح بیشتر این پروسه در شکل ۶,۱ نشان داده شده است».

در واقع نمودار ذیل، پروسه‌ای توسعه‌ای گام به‌گام و شفاف‌سازی استراتژی بازاریابی و مسؤولیت‌ها در سطوح مختلف مدیریت را نشان می‌دهد. تصمیمات در مورد توسعه‌ای واحدهای تجاری از استراتژی بلندمدت شرکت «به عنوان مثال: رشد در مناطق موجود و حفظ دوام از طریق تنوع» گرفته شده است. در حقیقت نتیجه‌ای این بخشی از پلانگذاری بازاریابی، نوع استراتژی ترکیبی کسب و کار است. طوری که در مراحل بعدی این پروسه اهداف بازاریابی، موقعیت‌یابی و استراتژی بازاریابی تعریف می‌شوند. به این اساس، یک ترکیب از بازاریابی ایجاد می‌شود که امکان تحقق اهداف برای فروش محصولات و واحدهای تجاری راه‌اندازی شده در مراحل قبلی را فراهم نماید. آخرین مرحله‌ای استقرار ترکیب بازاریابی در بازار فروش «اجرا» است. در واقع واکنش‌های بازار نقطه شروع عملیات را تشکیل می‌دهد، کنترول استراتژی محصولات مختلف و واحدهای تجاری مربوطه دستیابی به اهداف را ممکن می‌سازد. در عین حال از یک‌سو استراتژی و پلانگذاری شرکت مبتنی بر بازار باید تا حد زیادی توسط مدیریت ارشد تعریف و تثبیت شود.



شکل ۶٫۱ مراحل ومدیریت سطوح پلانگذاری.

و از سوی دیگر توسعه و تحقق ترکیب بازاریابی خیلی وقت‌ها در دست مدیریت محصول و فروش قرار گیرد. در واقع ارتباط بین این دو حوزه توسط مدیریت میانی که در این‌جا مدیریت تقسیمی نیز نامیده می‌شود فراهم می‌گردد؛ و مسؤولیت خاصتاً به عهده‌ای واحدهای تجاری است.

نوت: این کتاب درسی مبتنی بر ساختاری پلانگذاری بازاریابی تدوین یافته است. مهم‌ترین مطالب و موضوعات آن قرار آتی بخش بندی گردیده است: فصل دوم به شرایط پایه، مانند نیروهای محیطی و رقابتی می پردازد. مطالب فصل سوم شامل تعاریف کلیدی پلانگذاری بوده و به سه سوال اساسی پلانگذاری شرکتی بازارمحور «کجا؟ چگونه؟ چه زمانی؟» پاسخ داده می‌شود. در فصل چهارم نتیجه‌ای این ملاحظات، اهداف بازاریابی و موقعیت‌یابی محصولات و واحدهای

تجاری مختلف منعکس گردیده است. همین‌طور در فصل پنجم ترکیب بازاریابی ایجاد شده توضیح می‌گردد؛ و در نهایت در فصل ششم اجرا و کنترل بازاریابی مورد بحث قرار خواهد گرفت.

منبع:

Assael, H. (١٩٩٣). Marketing: Principles and strategy (٢nd edn.). Fort Worth, TX.

Backhaus, K., & Voeth, M. (٢٠١٠). Industriegütermarketing (٩nd edn.). München.

Borden, N. (١٩٦٤). The concept of the marketing mix. Journal of Advertising Research, ٤(٦), ٢–٧.

Carpenter, G., Glazer, R., & Nakamoto, K. (١٩٩٧). Readings on market-driving strategies: Towards a new theory of ompetitive dvantage. Reading, MA.

Day, G. S. (١٩٩٩). Market driven strategy. New York/London.

Drucker, P. (١٩٥٤). The practice of management. New York.

Esch, F.-R. (٢٠١٢). Strategie und Technik der Markenführung (٧th edn.). München.

Esch, F., Herrmann, A., & Sattler, H. (٢٠١٣). Marketing – Eine managementorientierte Einführung (٤th edn.). München.

Fullerton, R. (١٩٨٨). How modern is modern marketing? Marketing’s evolution and the myth of the production era. Journal of Marketing, ٥٢(١), ١٠٨–١٢٥.

Gebhardt, G. (٢٠١٢). Market orientation. In S. Venkatesh & G. Carpenter (Eds), Handbook of marketing strategy (pp. ٢٨–٣٨). Cheltenham (UK)/Northampton, MA.

Homburg, C. (٢٠١٢). Marketingmanagement. Strategie – Instrumente – Umsetzung – Unternehmensführung (٤th edn.). Wiesbaden.

Homburg, C., & Pflesser, C. (٢٠٠٠). A multiple-layer model of market-oriented organizational culture: Measurement issues and performance outcomes. Journal of Marketing Research, ٣٧, ٤٤٩–٤٦٢.

Jaworski, B., & Kohli, A. (١٩٩٣). Market orientation: Antecedents and consequences. Journal of Marketing, ٥٧(٧), ٥٣–٧٠.

Keith, R. (١٩٦٠). The marketing revolution. Journal of Marketing, ٢٤(١), ٣٥–٣٨.

Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (١٩٩٠). Market orientation: The construct, research proposition, and managerial implications. Journal of Marketing, ٥٤(٤), ١–١٨.

Kotler, P. (١٩٧٢). A generic concept of marketing. Journal of Marketing, ٣٦(٤), ٤٦–٥٤.

Kotler, P., & Keller, K. (٢٠١٢). Marketing management (١٤th edn.). Boston u. a. O.

Kuß, A., & Kleinaltenkamp, M. (٢٠١٣). Marketing-Einführung – Grundlagen, Überblick, Beispiele (٦th edn.). Wiesbaden.

Meffert, H., Burmann, C., & Kirchgeorg, M. (٢٠١٢). Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele (١١th edn.).Wiesbaden.

Narver, J. C., & Slater, S. F. (١٩٩٠). The effect of a market orientation on business profitability. Journal of Marketing, ٥٤(١٠), ٢٠–٣٥. Schreyögg, G., & Koch, J. (٢٠٠٧). Grundlagen des Managements. Wiesbaden.

Van Waterschoot, W., & Van Den Bulte, C. (١٩٩٢): The ٤P classification of the marketing mix revisited, in:

Varadarajan, R. (٢٠١٢). Strategic marketing and marketing strategy. In S. Venkatesh & G. Carpenter (Eds), Handbook of marketing strategy (pp. ٩–٢٧). Cheltenham, UK/Northampton, MA.

فصل دوم
مبانی معلوماتی پلانگذاری بازاریابی

در این فصل مروری بر اطلاعات مهم و اساسی بازاریابی جهت پلانگذاری صورت می‌گیرد. هم‌چنان در طرح و ساختار کلی این فصل ثروت، تنوع منابع، قوانین و روش‌های متنوع مربوطه منعکس و مطرح گردیده است، که قرار آتی نکات عمدهء آن فهرست شده است:

۱. اطلاعات با ماهیت کلی «یعنی منوط به‌صنعت یا شرکت خاصی نیست» و همراه با پلانگذاری مرتبط بازاریابی «به عنوان مثال: چرخه‌ای عمرمحصول، اثر منحنی تجربه» مطرح می‌گردد.

۲. اطلاعات مربوط به‌صنعت و توسعه‌ای محیط مربوطه شرکت «شرایط رقابتی در صنعت، توجه به رقبای خارجی به‌دلیل از بین بردن موانع تجاری».

۳. اطلاعات در مورد موقعیت رقابتی شرکت «به عنوان مثال: نقاط قوت و ضعف شرکت».

۴. اطلاعات در مورد بازارهای محصول فردی و ابزارهای بازاریابی «به عنوان مثال: پیش‌بینی فروش برای محصولات جدید، نتایج آزمون‌های تبلیغاتی».

۱,۲ اساس معلومات عمومی پلانگذاری بازاریابی

۱,۱,۲ چرخه‌ای عمرمحصول

به طور طبیعی، چرخه عمر محصول از نظر خط‌مشی محصول مهم است، اما همچنین تأثیر زیادی بر ملاحظات پلانگذاری استراتژیک بازاریابی دارد. اصطلاح چرخه‌ای عمرمحصول شامل

T. Tomczak et al., *Strategic Marketing*,
https://doi.org/۱۰,۱۰۰۷/۹۷۸-۳-٦٥٨-۱٨٤۱۷-۹_۲

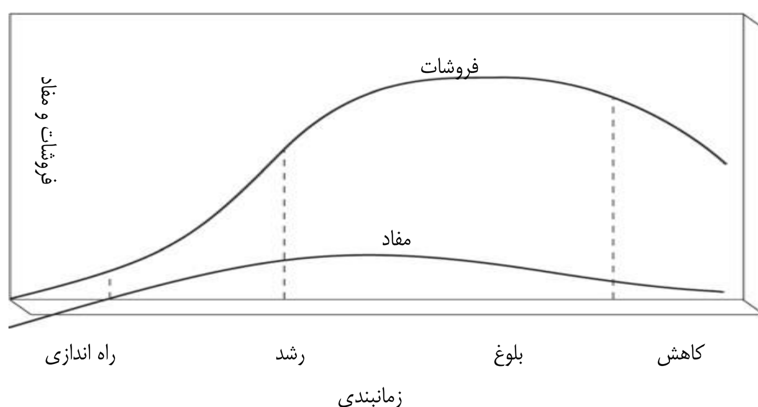
جنبه‌های مهمی «دیدگاه پویا» می‌شود. بنابراین تنها تأکید بر تجزیه و تحلیل وضعیت یک محصول در یک‌زمان خاص «به عنوان مثال: سهم بازار» کافی نیست. بلکه بیشتر هدف تجزیه و تحلیل تغییراتی است که در طول زمان به‌وقوع می‌پیوندد «به عنوان مثال: رشد سهم‌بازار». با توجه به تعاریف مطروحه‌ای در پروسه چرخه‌ای عمرمحصول رعایت مفروضات ذیل الزامی پنداشته می‌شود(دی،۱۹۸۶، ص۵):

۱. وجود محصولات در بازار محدود به دوره خاص است؛

۲. توسعه‌ای ارقام فروش دارای مشخصات اِس«S» شکل است. با رسیدن به یک نقطه خاص اشباع و متعاقب آن کاهش میابد؛

۳. برخی از نقاط متمایز منحنی چرخه حیات «به عنوان مثال: نقاط عطف» خیلی وقت‌ها برای شناسایی و تعیین حدود فازهای خاص استفاده می‌شوند. به طور معمول مراحل معرفی، رشد، بلوغ و زوال قابل تشخیص هستند؛

۴. حاشیه‌های مشارکتی که به افزایش محصول در مراحل اولیه‌ای چرخه‌ای عمرمحصول نسبت داده می‌شود، بعداً دوباره کاهش می‌یابد.



شکل ۱,۲ چرخه‌ای عمرمحصول وسودآوری(اقتباس از کاتلر و کیلر،۲۰۱۲،ص۳۳۲).

قابل ذکر است که چرخه‌ای عمرمحصول پروسه عملکرد فروش را از پیش تعیین نمی‌کند؛ و در این جریان اقدامات بازاریابی مانند ارتباطات یا تبلیغات اضافی بی‌معنی خواهد بود. از همین‌رو خیلی وقت‌ها نمایندگی‌ها امکان طولانی‌کردن چرخه‌ای عمرمحصول را با اقدامات بازاریابی مختلف به‌صراحت در نظر می‌گیرند.

مراحل چرخه‌ای عمرمحصول: حجم فروش نسبتاً کم باید در مرحله‌ای راه‌اندازی یک محصول پیش‌بینی شود. چون محصولات به اندازه کافی شناخته شده نیست و فروش هنوز در حال تحول است. هم‌چنان مصارف اعلانات و تولید صورت گرفته در این جریان بیشتر می‌گردد. که در واقع این خود سبب کاهش حجم فروش و در نهایت منجر به‌حصول حاشیه‌ای سود منفی می‌شود. با این‌حال؛ سرعت نفوذ یک محصول جدید و راه‌اندازی آن در بازار بستگی به موارد ذیل دارد:

۱. مزیت قابل درک و محسوس توسط مشتریان در مقایسه با محصولات موجود در بازار؛
۲. عدم اطمینان خریداران بالقوه که آیا محصول جدید عملکرد خود را بهتر انجام خواهد داد «ریسک قابل تصور»؛
۳. پیوندهای که مشتریان با محصولات موجود یا عرضه‌کنندگان آن‌ها ایجاد کرده اند؛
۴. وضعیت و اطلاعات مشتریان بالقوه با توجه به محصول جدید و مزایای آن؛
۵. در دسترس بودن محصول جدید «درجه توزیع».

این جنبه‌ها نقطه شروع برای طراحی موفقیت‌آمیز مراحل مقدماتی و کاهش زمان چرخه‌ای عمرمحصول محسوب می‌گردد.

در مرحله‌ای رشد؛ اقدامات بازاریابی شروع به اثرگذاری می‌کنند. در واقع در این مرحله، فروش در حال افزایش است و حاشیه‌ای سود به زودی وارد فاز مثبت می‌شود. در هم‌چو حالت به طور معمول رقابت در پایان مرحله‌ای رشد تشدید میابد.

و اما هنگامی که تکنالوژی در بازار نفوذ می‌کند. ظهور استندردهای جدید مانند سیستم عامل‌های خاص برای کمپوترها یا تلفن‌های همراه خیلی وقت‌ها نقش مهمی را در جریان پروسه ایفا می‌کنند. در حالی که در مرحله‌ای مقدماتی بکاراندازی تکنالوژی، سخت‌افزارها و سیستم عامل‌های مختلف و آینده نامشخص ارائه‌دهندگان کوچک و نوآور، عدم اطمینان را در بین کاربران بالقوه ایجاد می‌کرد. با این‌حال اساساً ایجاد یک سیستم استندرد وضعیت را تغییر می‌دهد. در اصل استندردسازی محصول با این ماهیت خیلی‌وقت‌ها با نوآوری برخی ارائه‌دهندگان همراه است. استندردسازی محصول منجر به تولید اقتصادی شده و مهم‌تر از آن، سبب کاهش موانع خرید می‌شود که می‌تواند با کاهش عدم اطمینان مشتریان و دادن انگیزه در جریان فروش به‌دست آید.

مرحله‌ای بلوغ با رکود یا کاهش فروش و حاشیه‌ای سود مشخص می‌شود. دلایل این امر از یک‌سو اثرات اشباع در بازار فروش و از سوی دیگر تشدید رقابت بین تعداد بیشتری عرضه‌کنندگان است که محصولات بهبود یافته را در بازار عرضه می‌کنند.

نوسانات در موقعیت یک عرضه‌کننده و کاهش درآمد در مرحله‌ای سررسید نیز ممکن است دلایل ذیل را به دنبال داشته باشد:

۱. آشنایی بیشتر با محصول سبب کاهش عدم اطمینان در میان مشتریان می‌شود، روابط با تأمین‌کنندگان ضعیف و روی آوردن به عرضه‌کنندگان با قیمت‌های پایین محتمل است.

۲. در طول انتقال از مرحله‌ای رشد به مرحله‌ای بلوغ، ظرفیت‌های مازاد ممکن است ایجاد شود که منجر به تشدید رقابت گردد.

۳. در یک بازار راکد، عرضه‌کنندگان تنها می‌توانند به هدف رشد رقبا دست یابند و سهمی را از بازار به‌دست آورند که این امر خود می‌تواند منجر به فشار رقابتی شود.

در مرحله‌ای نزول فروش به طور قابل توجهی کاهش می یابد، زیرا ممکن است محصولات جدید وارد جریان پروسه شده یا تغییر در خواسته‌های مشتری منجر به کاهش تقاضای آن‌ها گردیده باشد. کاهش قابل توجهی تقاضا و رقابت مداوم و شدید که گاهی منجر به‌جنگ قیمت شده خود سبب کاهش بیشتر حاشیه‌ای سود می‌شود.

محصول / گروه محصول	مرحله عمرمحصول
ماشین‌های برقی	راه اندازی
تیلفون‌های هوشمند	رشد
ماشین‌های لباسشویی	بلوغ
روزنامه‌های روزانه	کاهش میابد

شکل ۲,۲ نمونه‌هایی از محصولات در مراحل مختلف چرخه‌ای عمرمحصول.

در انتهای پروسه یا مرحله‌ای نزول، محصول از جریان حذف خواهد شد. اگر شرکتی پیام کلیدی چرخه‌ای عمرمحصول را در نظر گرفته باشد و محصول جدیدی را در بازار معرفی کرده باشد. یعنی در زمان مناسب «قبل از رسیدن محصول به مرحله نزول» که به منبع درآمد جدیدی تبدیل شده باشد، عمل خوبی محسوب می‌گردد. به زبان دیگر در حقیقت اصطلاح چرخه‌ای عمر یک محصول جدید جای یک محصول قدیمی و حذف شده را گرفته است.

مفهوم چرخه‌ای عمرمحصول به ویژه در چارچوب پلانگذاری استراتژی بازاریابی بیشتر قابل تشخیص است. در این‌جا جریان موضوع و پیش‌بینی دقیق فروش کمتر متصور بوده و بیشتر به درک موقعیت‌های استراتژی و توسعه‌ای استراتژی‌ها و اقدامات مناسب مربوط می‌شود. در این زمینه، تأیید تجربی نسبتاً محدود جزئیات چرخه‌ای عمرمحصول، اعتبار اساسی آن را مختل نمی‌کند. با این‌حال با توجه به ساختار بسیار ساده چرخه‌ای عمرمحصول در مقایسه با واقعیت بازار، تعجبی ندارد که در طی زمان‌های مختلف این مفهوم پرسش بر انگیز بوده است (گاردنر، ۱۹۸۷). بنابراین، سودمندی مفهوم چرخه‌ای عمرمحصول، بیش از همه به این دلیل است که تغییرات «ایده‌آل» در تقاضا و رقابت و علل آن به‌صورت خلاصه در طول زمان ارائه می‌شوند؛ و در واقع این پروسه به ارائه‌دهندگان اجازه می‌دهد تا نقاط شروع مثبتی را برای اقدامات و واکنش‌های خود استخراج کنند (هامبورگ ۲۰۱۲ ، ص ۴۴۸). مانند اهداف معمولی مرتبط به بازار که فشرده آن قرار آتی فهرست شده است:

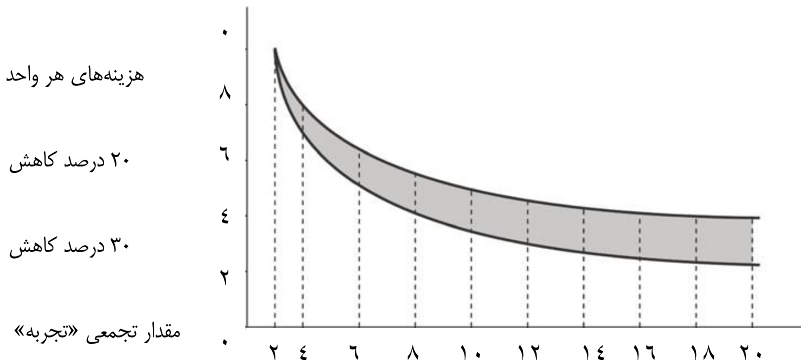
۱. مرحله‌ای راه اندازی: تأسیس محصول در بازار؛
۲. مرحله‌ای رشد: نفوذ در بازار؛
۳. مرحله‌ای سر رسید: کسب موقعیت بازار؛
۴. مرحله‌ای نزول: بهره‌برداری از موقعیت کسب شده.

هم‌چنان دو مورد از رایج‌ترین پیامدهای مفهوم چرخه‌ای عمرمحصول عبارتند از: نخست، محصولات جدیدی که برای حفظ سودآوری شرکت در دوره‌های بعدی در نظر گرفته شده اند، قطعاً باید در مراحل اولیه توسعه یافته و قبل از رسیدن به چرخه‌ای عمرمحصولات قبلی در بازار تبلیغ شوند. دوم، شرکت‌ها می‌توانند به‌راحتی در مراحل اولیه‌ای توسعه، موقعیت قدرتمندی را در بازار تصاحب کنند. این عمل عمدتاً به‌دلیل افزایش تقاضا از سوی خریداران جدید و در نتیجه کمتر شدن شدت رقابت از سوی رقبا است.

۲,۱,۲ منحنی تجربه

این منحنی به واسطه‌ای گروه مشاورهء تحت نام بوستنون «Boston» تدوین یافته و تاثیر قابل توجه بر پلانگذاری استراتژیک به ویژه مطالعات تجربی داشته است. قسمی‌که از مفهوم این واژه هویدا است؛ این منحنی ریشه در پدیدهء تحت نام منحنی یادگیری دارد؛ و در پیوند به این موضوع فرض بر این است که هزینه‌های هرواحد یک محصول مطابق با افزایش تجربه در

پروسه‌ای تولید و بازاریابی کاهش میابد. به زبان دیگر هنگام که افراد یک عمل‌را به‌گونه‌ای تکراری انجام می‌دهد. سرعت عمل‌وی در همان کار افزایش میابد و به شکل بهتر تهیه و ترتیب می‌نماید. در این مورد مطالعات تجربی نشان داده است که کل هزینه‌های واقعی تولید یک محصول را می‌توان با یک‌درصد ثابت و قابل پیش‌بینی با هردوبرابر شدن ذخیره تولید کاهش داد. درصد کاهش هزینه‌ها به طور معمول از ۱۰٪ الی ۳۰٪ می‌تواند متغیر باشد (کیپیل، ۱۹۹۲،ص۱۴۹).



شکل ۳,۲ مثالی از یک منحنی تجربه در مختصات با فاصله‌ای خطی(اقتباس از بیکر،۲۰۱۳،ص۴۲۳).

شکل ۳,۲ رابطه بین توسعه‌ای هزینه‌های هر واحد و تجربه فزاینده تولید و بازاریابی یک محصول را نشان می‌دهد که از طریق پارامتر حجم ذخیره عملیاتی تولید شده است. لازم به‌ذکر است که اندازه ذخیره به کل دوره زمانی اشاره دارد که محصول مورد نظر در محدوده‌ای کالاها و خدمات شرکت قرار گرفته است. در مقابل «صرفه‌جویی در مقیاس» که بر مقدار تولید شده در هر واحد زمان «به عنوان مثال: در هر سال» متمرکز است. «جهت وضاحت بیشتر به بخش ۲,۱,۳ مراجعه کنید». در این زمینه، هزینه‌های هر واحد فقط به بخشی از کل هزینه‌های واحد ناشی از ارزش آفرینی در شرکت اشاره دارد. یعنی بدون هزینه‌های خرید مواد، قطعات، خدمات و غیره. علاوه بر این، پارامترهای هزینه باید در هماهنگی با تورم تنظیم شوند. شکل ۳,۲ نمونه‌ای از منحنی تجربه را بر اساس فرضیه‌ای «هندرسون، ۱۹۸۴». نشان می‌دهد، که به موجب آن دو برابر کردن حجم ذخیره تولید هزینه‌های واحد را ۲۰ تا ۳۰ درصد کاهش می‌دهد (بیکر، ۲۰۱۳ ، ص. ۴۲۳).

با این‌حال، پرسش قابل بحث این است که مهم‌ترین تأثیر بالقوه بالای منحنی متذکره چی بوده می‌تواند؟ قرار ذیل به آن پاسخ مشخص ارائه می‌گردد:

۱. **اثرات یادگیری:** اثرات یادگیری به عنوان پروسه‌ای متنوع، طور در نظر گرفته می‌شود که از طریق آن کارایی یک فعالیت با تکرار پروسه افزایش میابد. یعنی می‌توان فعالیت را به شکل سریع انجام و از خطاها محتمل جلوگیری کرد. این پروسه گردش کار را بهبود بخشیده و تخصصی شدن پروسه را امکان‌پذیر می‌کند. در پروسه‌های تولید تثبیت این عمل می‌تواند آسان باشد؛ و اما در سایر موارد، مانند تحقیق و توسعه یا عرضه‌ای محصولات جدید نیز مؤثریت کم‌تری دارد. قسمی‌که اثرات یادگیری نه‌تنها به هزینه‌ها، بلکه به کیفیت محصول نیز ممکن است تأثیرگذار باشد (بیسانکو و همکاران، ۲۰۰۷ ، ص ۹۵).

اثرات یادگیری در پروسه‌ای تولید: با گذشت زمان، شرکت‌ها راه‌های مختلف را به منظور بهره‌برداری از تجهیزات و امکانات تولیدی پیدا می‌کنند؛ و می‌توانند به میزان توانانی دست داشته شان به شکل قابل توجهی با توجه به تغییرات و تجهیزات فراتر از آنچه برای آن طراحی شده است جهت تولید بکار ببرند. شرکت اکسون کمیکل«Exxon Chemicals »، اخیراً گذارش داده است که به طور مداوم توانسته است تأسیساتی را با ۱۳۰٪ در مدت سه‌سال پس از طراحی و راه‌اندازی و ببلاک خود در پروسه‌ای تولید تطبیق نماید (کیپیل۱۵۸ .p ,۱۹۹۲).

۲. **فن آوری‌های جدید:** خیلی وقت‌ها استفاده از فن‌آوری‌های جدید در پروسه‌ای تولید، به طور چشمگیر منجر به کاهش هزینه‌ها می‌گردد. به عنوان مثال: در قالب تنظیم خودکار دستگاه‌ها در صنعت نیمه‌هادی، توسعه‌ای تکنیک‌های جدید در روش تولید «اثرات یادگیری» باعث شده تا قیمت قطعات کاربردی تنها در عرض چندسال به کسری از قیمت‌های اولیه کاهش یابد.

فناوری‌های جدید در تولید چیپس: یک تولید کننده آمریکایی مولد چیپس، با استفاده از فناوری پیشرفته موفق گردید چیپس کچالو را بدون آن‌که به‌صورت لات‌ها خشک گردد. در حین تولید در یک پروسه‌ای مداوم خشک نماید؛ و این روش سبب شد تا کاهش قابل توجهی در هزینه پروسه‌ای گرمایش و کنترول کیفیت محصول به میان آورد (دی، ۱۹۸۶ ،ص ۳۱).

۳. **تغییرات محصول:** خیلی وقت‌ها می‌توان هزینه‌های هر واحد تولید را از طریق جایگزینی با استفاده از مواد ارزان، یا تعداد اجزاء یا ساده کردن بسته‌بندی محصول کاهش داد. اگر فرض کنیم؛ با جایگزینی کانکتورهای پیچی بجای اتصال دهنده‌های دوشاخه تغییرات ایجاد می‌شود.

کاهش هزینه از طریق تغییرات محصول در سونی: در واقع خط‌پخش نوارهای شخصی واکمن سونی از چنین پیشرفت‌های در طراحی بهره‌برداری می‌نماید. با آن‌که اولین واکمن ۲۳۲ قسمت داشت. با استفاده از فناوری پیشرفته تا سال ۱۹۸۹، این تعداد به نصف کاهش یافت و به ۱۱۸ رسید. علاوه بر این، سونی طرحی ایجاد کرده که به آن امکان می‌دهد ویژگی های ترجیحی را به راحتی و بدون طراحی مجدد کامل در محصول اضافه کند (کیپیل،۱۹۹۲،ص۱۵۹).

با توجه به موارد متذکره، چندین جنبه را می‌توان از منحنی تجربه شناسایی و بکار برد. طوری‌که برای تعریف استراتژی‌های بازاریابی ممکن است مرتبط باشد «منحنی مورد تجربه با مورد محصول خاص قابل تطبیق باشد». هم‌چنان شرکت‌های که بالاترین سهم بازار را دارند. به بیشترین حجم ذخیره تولید، حداقل پس از یک‌زمان معین و در نتیجه کم‌ترین هزینه هر واحد تولید دست یابند؛ و این خود سبب می‌گردد تا بالاترین درآمد را در هر سطح نصیب خود نموده سپس می‌توانند برای تضمین موقعیت بازار از طریق سرمایه‌گذاری محصولات را بکار گیرد؛ و یا با کاهش قیمت که هم‌چنان هزینه‌ها را پوشش می‌دهد؛ استفاده کرد. تلاش‌های برخی شرکت‌ها برای گسترش بازارهای خود و افزایش حجم تولید و فروش «به عنوان مثال: در زمینه‌ای بازاریابی بین‌المللی» را نیز می‌توان در زمینه‌ای اثر منحنی تجربه درک و بکار برد. در نهایت، تصمیمات استراتژی «به عنوان مثال: سیاست بلندمدت قیمت» را می‌توان تحت تأثیر پیش‌بینی‌های توسعه‌ای هزینه بلندمدت بر اساس منحنی تجربه قرار داد. همین‌طور به مزیت‌های ارائه‌دهندگانی که بعداً دنبال می‌شوند و هزینه‌های واحد اولیه‌ای بالاتری دارند «به‌دلیل حجم و تجربه کمتر» و با توجه به اثر منحنی تجربه، باید منجر به ورود زودهنگام به بازار شوند.

در خاتمه لازم به ذکر است که انتقاد و محدودیت‌های هم در مورد تفسیر و توضیح منحنی تجربه وجود دارد. به‌گونه نمونه، سنجش و تثبیت واقعی یک محصول در عمل کار دشوار می‌باشد. با این‌حال، سوال مهم این است که در واقع چه‌چیزی یک محصول را شکل می‌دهد. آیا این پروسه به محصول خاصی اشاره دارد که در یک دوره زمانی مشخص به طور کامل و بدون تغییر ارائه می‌شود یا به مجموعه‌ای از محصولات منفرد که در طول زمان تغییر می‌کنند «مدرن شده، بهبود یافته»؟ هم‌چنان تخصیص و تثبیت قیمت واقعی برای محصول نیز مشکل به‌نظر می‌رسد؛ و این فرضیه که تجربه فقط از حجم ذخیره تولید حاصل می‌شود نیز سوال برانگیز است. در اصل تجربه را می‌توان با انواع مختلفی از انتقال اطلاعات جایگزین کرد. «به عنوان مثال: با استخدام کارکنان

شرکت‌های دیگر» و نهایتاً منحنی تجربه تنها به توانایی‌های صرفه‌جویی در هزینه اشاره دارد؛ و اما ممکن است تحقق آن هم‌چنان نیازمند تلاش‌های ویژه در شرکت باشد.

۳,۱,۲ اقتصاد به مقیاس و اقتصاد هدف

در اقتصاد مبتنی بر مقیاس و اقتصاد مبتنی بر هدف باید اثر منحنی تجربه متمایز شود. در حقیقت صرفه‌جویی در مقیاس ناشی از کاهش میزان مصرف هر واحد کالا با حجم زیاد امکان پذیر است. در اقتصاد مبنی بر هدف خیلی وقت‌ها اشاره به مزیت‌های مصارف یعنی استفاده مشترک از منابع «به عنوان مثال: مارک، کانال‌های توزیع، تخصص» در صنایع مختلف دارد. با این‌حال، شاید واضح‌ترین علت صرفه‌جویی در مقیاس، توزیع هزینه‌های ثابت تولید باشد. یعنی هزینه‌های که سطح آن‌ها مستقل از حجم تولید اند. به طور مثال: توسعه‌ای یک محصول که مستقل از تعداد واحدهای تولید تعقیبی و فروخته شده، گردآوری گردد؛ و با افزایش حجم تولید، در واقع میزان آن جزء هزینه تولید در هر واحد کاهش می یابد؛ و ممکن است در پروسه‌ای تولید این عامل قابل توجهی باشد. به ویژه در صنایع با هزینه‌های بسیار بلند تحقیق و توسعه. «به عنوان مثال: موتر، طیاره، ادویه». هم‌چنان می‌توان از صنعت مخابرات یاد کرد. که با ایجاد و نگهداری شبکه‌ها، ممکن است هزینه‌های آن عملاً مستقل از شدت استفاده آن‌ها باشد. با این‌حال، با توجه به بازاریابی، صرفه‌جویی در مقیاس می‌تواند بیش از هر چیز در سیستم فروش و سیاست گذاری پروسه‌ای تولید تا جایی‌که حجم مشخصی برای عملکرد موفقیت‌آمیز در بازار ضروری است، ارتباط ایجاد نماید.

دلایل دیگری برای صرفه‌جویی در مقیاس و جود دارد و آن این‌که ممکن است پیشرفت تخصصی و یا تنظیم دستگاه‌ها به‌صورت خودکار باشد. در صورتی که تقسیم کار با افزایش حجم تولید انجام گیرد و مشاغل فردی با کارایی بیشتری انجام شوند، مزایای تخصصی قابل انتظار است. در اصل تخصص به طور معمول با سرمایه‌گذاریی مرتبط است که تنها مقرون به صرفه باشد؛ و در صورت دستیابی به حجم تولید به اندازه کافی، منجر به کاهش هزینه‌های هر واحد از تولید می‌شود. در واقع این دو جنبه را می‌توان به وضوح در مقایسه با روش‌های تولید دستی و سنتی شناسایی و تثبیت کرد.

به‌دلیل این‌که رابطه بین هزینه‌های کارخانه‌های تولید و ظرفیت آن‌ها خیلی وقت‌ها خطی نیست. ممکن است عامل تخنیکی دیگری در جهت صرفه‌جویی در مقیاس به‌شمار آید. بنابراین،

هنگام مقایسه‌ای دو بخش تولید، یعنی نیروگاه که ظرفیت دو برابری دارد. لزوماً با هزینه‌های مضاعف راه‌اندازی و عملیاتی مرتبط نیست. به عنوان مثال: می‌توان از خط‌لوله نفت یاد کرد.

مثال‌های از رابطه بین هزینه و ظرفیت: منابع مورد نیاز برای یک کارخانه جهت سرمایه‌گذاری «با یک قطعه از تجهیزات تولید» دو برابر نمی‌شود. زیرا اندازه آن «بر حسب تولید اندازه‌گیری می‌شود» دو برابر خواهد شد. به عنوان مثال: پروسه‌ای صنایع مواد شیمیایی و نفت «به طور فزاینده، نیمه‌هادی‌ها». با این‌حال، قاعده کلی این است که هزینه‌های سرمایه‌گذاریی افزایش پیدا کرده می‌توانند که ارزش آن بین ۰٫۶ و ۰٫۸ متغیر باشد. در مقدار a= ۰٫۶ برای هزینه تسهیلات دو برابری تنها ۱٫۵۲ برابر هزینه کوچک‌تر خواهد شد. بنابراین خروجی پروسه‌ای تولید سرمایه‌گذاری در هر واحد تقریباً ۲۵ درصد کم‌تر از تسهیلات بوده و کوچک‌تر خواهد بود «۱٫۵۲ / ۲ = ۰٫۷۶ در مقابل ۱ / ۱ = ۱». بناً چنین تسهیلاتی می‌تواند بازده مناسبی را در سرمایه‌گذاری با قیمت کم‌تری نسبت به تسهیلات کوچک‌تر ایجاد کند. هم‌چنان در موارد شدید و در پروسه‌ای صنایع بزرگ، گاهی اوقات می‌توان چنین تأسیساتی را بدون نیروی کار مستقیم و در صنایع بزرگ‌تر از صنایع کوچک‌تر بهره‌برداری کرد. که در واقع جزء هزینه نیروی کار در هر واحد را به نصف کاهش می‌دهد. در مثال عددی بالا، کیپیل استفاده کامل از ظرفیت تولید را فرضی بیان نموده است (کیپیل، ۱۹۹۲،ص۱۵۶).

در نهایت، باید به این واقعیت توجه کرد که خیلی وقت‌ها در میدان مذاکره شرکت‌های با حجم تولید بالا موقعیت قوی‌تری نسبت به تأمین‌کنندگان و مشتریانی دارند که ممکن است به قیمت‌های خرید نسبتاً پایین و قیمت‌های فروش نسبتاً بالا مواجه شوند. موارد فوق در بخش ۲٫۲٫۲ مجدد مورد بررسی قرار می‌گیرد.

مزایای هزینه عرضه‌کنندگان بزرگ‌تر نیز ممکن است با معایب خاصی جبران شود «عدم صرفه‌جویی در مقیاس» (بیسانکو و همکاران، ۲۰۰۷،ص ۹۱ وصفحات بعدی). این مورد از جمله، مشکلات بوروکراسی و کسادی به‌شمار می‌رود که ممکن است در شرکت‌های بزرگ به وجود آید؛ و هم‌چنان کمبود احتمالی منابع با توجه به مقیاس فعالیت شرکت به ویژه «تخصص در تحقیق و توسعه، تحول تعداد پرسونل، ظرفیت مدیریت» باشد.

به طور کلی دو نوع از اقتصاد مبنی بر اهداف وجود دارد: در اقتصادهای مبتنی بر حوزه‌ای خاص، توزیع هزینه‌های توسعه در تعداد زیادی از واحدهای تولید شده، صورت می‌گیرد؛ و خیلی وقت‌ها تمرکز بر این موارد است که می‌توان ازتخصص خاصی در تولید و توسعه‌ای

محصول به اشکال و انواع مختلف کار گرفت. به عنوان مثال: شرکت کانون، در جریان پروسه‌ای تولید محصولات متنوع، مانند دوربین‌ها، چاپگرهای لیزری و دستگاه‌های نسخه‌برداری، مهارت‌های را در زمینه‌های نورشناسی، الکترونیک و مکانیک به‌کار می‌گیرد. هم‌چنان در این زمینه، شایستگی‌های اصلی نقش مهمی را ایفا می‌کنند که باید رعایت گردد. توضیح بیشتر در بخش ۳,۱,۳ داده شده است.

همان‌طور که استفاده از برندهای معتبر برای محصولات مختلف «خیلی وقت‌ها جدید» نیز رایج است. به راحتی می‌توان از مخارج و ریسک عرضه محصولات جدید جلوگیری کرد؛ و محصولات جدید وارد شده در بازار می‌تواند از شهرت و تصویر محصول موجود و موفق سود ببرد که در واقع این پروسه به نام کشش برند (اسچ ۲۰۱۲ ، ص ۱۴ و بعدی). یا انتقال برند (بومگارت، ۲۰۰۸،ص۱۵۷ وصفحات بعدی). نیز یاد می‌شود. نمونه‌های کلاسیک آن عبارت از شرکت «نیوا و میلیتا» اند. که صرف از نام تجاری برای یک کریم استفاده می‌نمودند؛ و اما اکنون به تعداد زیادی از محصولات مرتبط و مستقل استفاده می‌شود. با این‌حال، در کنار مزایای محسوس، مثال شرکت ملیتا نیز محدودیت‌های این شیوه را نشان می‌دهد. در حقیقت با شروع تولید فیلترهای قهوه، محصولات بیشتری با این نام تجاری «قهوه، ظروف‌غذاخوری، فویل‌های خانگی و غیره» وارد بازار و عرضه گردید؛ و این کاملاً قابل درک است که افزودن سطل‌های زباله به طیف محصولات، مشکلاتی را در رابطه با تصویر اصلی عملکرد شرکت «ملیتا» که بیشتر لذت‌محور بود، ایجاد کرد. به همین دلیل، در جریان این مدت برندهای جداگانهء برای گروه‌های مختلف محصول «سویری، تاپیتس» راه‌اندازی شده است.

مثالی استفاده از صلاحیت‌ها برای محصولات مختلف: شرکت نیک«NEC »، استدلال می‌کند که مشاغل محاسباتی، ارتباطات و اجزاء آن، باهم همپوشانی دارند و مرتبط هستند. در واقع تشخیص آن‌ها بسیار سخت است؛ و همین‌طور فرصت‌های عظیمی برای هر شرکتی که شایستگی‌های لازم برای خدمت به‌هر سه بازار را ایجاد کرده باشد، وجود خواهد داشت. مدیریت ارشد شرکت نیک از سال ۱۹۸۷ مشخص نمود که نیمه‌هادی‌ها با هدف ایجاد شایستگی‌ها به سرعت بیش از ۱۰۰ بار و نیز با هزینه کم محصول اصلی شرکت خواهند بود. به همین دلیل این شرکت وارد اتحادیه‌های استراتژی بی‌شماری گردیده است (پراهالد و هومیل، ۱۹۹۰،ص۸۰).

۴,۱,۲عوامل موفقیت

از دهه‌ای ۱۹۷۰ به‌بعد تلاش‌های مثمری به منظور شناسایی و مشخص کردن کمیت و کیفیت عوامل مؤثر بر موفقیت شرکت‌ها جریان دارد. بر مبنای این پروسه، اطلاعات در خصوص این موضوع از شرکت‌های متعدد «صنایع مختلف در سراسر دنیا» در زمینه‌های موفقیت و مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار آن‌ها جمع‌آوری و سپس همبستگی‌های مربوطه به‌صورت کیفی و کمی تحلیل گردیده است (پیتررواترمن،۱۹۸۲). اما مطالعات که در این مورد انجام یافته بیشتر ماهیت کیفی را داشته است؛ و بعد از تکمیل پروسه‌ای آن نتیجه‌گیری که صورت گرفته مبین این واقعیت است که تمرکز بر مشتری یک عامل اساسی موفقیت برای بسیاری از شرکت‌ها به‌حساب می‌رود. هم‌چنان طبق مطالعات شرکت اِس‌پی‌آی،«SPI» (www.pimsonline.com) در خصوص پلانگذاری استراتژی از ۴۵۰ شرکت مختلف صنعتی با بیش از ۳۰۰ زمینه‌های مشترک که مبین اهداف استراتژی در مقیاس بزرگ می‌باشد، طی چند سال انجام و گردآوری شده است. داده‌های جمع‌آوری و سپس با استفاده از روش رایج تجزیه و تحلیل اطلاعات «تحلیل رگرسیون» مورد بررسی قرار گرفته است. نتایج مستخرجه نشان می‌دهد که پلانگذاری استراتژی به طور قابل توجهی بر توسعه‌ای عملیات بازاریابی پروژها علی‌الخصوص «استراتژی سود مارکیت» تأثیر وارد می‌نماید؛ و اما این پروسه بعد از سال ۱۹۹۹ به‌دلیل کاهش حمایت شرکت‌های مرتبط کند و در نتیجه متوقف گردید (بوزیل و گالی، ۱۹۸۹). از میان اطلاعات و معلومات مستخرجه تحقیقاتی تحقق یافته؛ در این کتاب بیشتر اهداف و نتایج را با ماهیت کلی نگاشته و بکار رفته است؛ و نکات برجسته آن را متبارز می‌سازد و از ارائهء جزئیات آن خودداری شده است. با این‌حال اهداف تحقیق مربوطه را می‌توان به‌گونه سوال قرار آتی مطرح و فهرست کرد:

۱. کدام ویژگی‌های شرایط بازار در بین فعالیت‌های شرکت و دستیابی به اهداف آن تأثیر می‌گذارد «به عنوان مثال: شرکت آراواِی«ROE » جریان نقدی»؟

۲. عوامل استراتژی موفقیت شرکت چیست، یا به زبان دیگر، کدام عوامل تفاوت در سودآوری شرکت‌ها و حوزه‌های تجاری را توضیح می‌دهند؟

۳. به کدام اندازه موفقیت اقتصادی شرکت تحت تأثیر استراتژی‌ها و شرایط بازار قرار دارد؟

هم‌چنان، در پیوند به این مسائل با استفاده از پرسشنامه استندرد، متغیرها و اطلاعات توسط شرکت "اِس‌پی‌آی" استخراج و با توجه به شرایط بازار بعد از تجریه و تحلیل در اختیار هر نهاد تجاری و شرکت‌ها قرار می‌گرفت. اعم این اطلاعات قرار آتی فهرست شده است:

۱. شرایط بازار: رشد بلندمدت بازار، توسعه‌ای قیمت، تعداد مشتریان، فرکانس و حجم سفارش؛
۲. موقعیت رقابتی و استراتژی نهاد تجاری: سهم بازار، سهم بازار در مقایسه با بزرگ‌ترین رقبا «سهم نسبی بازار»، کیفیت محصول، قیمت و هزینه بازاریابی در مقایسه با رقبا، تقسیم‌بندی بازار، نرخ نوآوری؛
۳. خصوصیات پروسه‌ای تولید: شدت‌سرمایه، درجه یکپارچه‌گی عمودی، استفاده از ظرفیت، بهره‌وری؛
۴. تخصیص منابع: بودجه تحقیق و توسعه، بودجه برای تبلیغات و پیشبرد فروش، هزینه برای فروش شخصی؛
۵. تعقیب استراتژی: تغییرات متنوع در متغیرهای فوق تا جایی که توسط شرکت قابل تعیین باشد؛
۶. نتایج: سودآوری، رشد جریان نقدی.

شکل ۴,۲ مجموعه ای از متغیرهای بررسی شده برای مطالعه شرکت پیمس است. استراتژی دنبال شد و نتایج بدست آمده آن و نیز در شکل ۴,۲ مهم ترین متغیرها را با توجه به دیدگاه(بوزل وگول، ۱۹۸۹، ص۲۱۹ وصفحات بعدی) و کرن و همکارانش فهرست می‌کند (۱۹۹۰، ص ۱۴۵). اساساً تجزیه و تحلیل اطلاعات پروژه «شرکت پیمس» به اساس مودل خطی علی‌الخصوص «تحلیل رگرسیون» متمرکز است. با توجه به ساختار مودل رگرسیون، در بیشتر موارد یکی از معیارهای موفقیت اقتصادی به عنوان متغیر وابسته تعیین و با یک یا چند متغیر دیگر «مستقل» توضیح داده می‌شود. سپس تجزیه و تحلیل به واسطه‌ای این مودل اجازه می‌دهد تا نتایج نهای بدست آید؛ و بیان می‌دارد که آیا متغیر مستقل تأثیر «معنی‌داری» بالای پارامتر مربوطه دارد؛ و این تأثیر به تنهایی و در مقایسه با سایر متغیرهای مستقل چقدر بوده و آیا قوی است؟ با توجه به مطالعه‌ای انجام یافته شرکت «پیمس»، که عملکرد آن مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. دو نتیجه‌ای مشخص برای بازاریابی مرتبط استخراج شده است. از یک‌طرف مشاهدات کلیدی همبستگی مثبت بین موقعیت بازار «اندازه‌گیری سهم بازار یا سهم نسبی بازار = سهم بازار در مقایسه با سهم رقبا» و از سوی دیگر، سودآوری حوزه‌ای تجاری که توسط مطالعات فرعی مختلف تأیید می‌شود (بوزیل و گالی، ۱۹۸۹). مهم‌ترین دلایل در رابطه به این پروسه‌ای که قرار آتی بیان گردیده است، طوری است که در صورت رهبری درست بازار، طور اوسط بیش از ۳۰ درصد از

سرمایه در زمینه‌های تجاری قابل حصول خواهد بود؛ و اما در مقابل، شرکتی که جایگاه پنجم را در بازار به خود اختصاص داده باشد صرف می‌توانند ۱۰ درصد سهم داشته باشند:

۱. افزایش کارایی در تولید و فروش در میان ارائه‌دهندگان بزرگ‌تر؛
۲. خودداری از خطر از دست‌دادن مشتریان باعث می‌شود که آن‌ها از خدمات شرکت‌های پیشرو خرید کنند. بنابراین شرکت‌ها می‌توانند قیمت‌های بالاتری بالای محصولات خود تعیین نمایند؛
۳. قدرت، جایگاه و موقف را که شرکت در اختیار دارد، به آن‌ها اجازه می‌دهد قیمت‌های بالاتری را اعمال کنند (هامبورگ، ۲۰۱۲،ص۴۳۳).

تحت شرایط خاص، این رابطه ممکن است با یک عامل «به عنوان مثال: مدیریت بهبود کیفیت» که بر هر دو متغیر «موقعیت بازار و سودآوری» تأثیر می‌گذارد، مرتبط باشد. در واقع تأثیر کیفیت محصول بالای موفقیت اقتصادی شرکت، یکی دیگر از پدیده‌های است که از تحلیل پروژه پیمس، استخراج شده است. طوری که ارزیابی کیفیت نسبی محصول «به عنوان مثال: عملکرد، عمر خدمات و قابلیت اطمینان در مقایسه با ویژگی‌های محصولات رقیب» توسط کارکنان شرکت مورد نظر در رابطه با محصولات رقیب صورت گرفته است. نتایج آن نشان می‌دهد که همبستگی مثبت و معنی‌داری میان کیفیت نسبی محصول و سودآوری شرکت وجود دارد (بوزل و گالی، ۱۹۸۹، ص۹۴). اعم دلایل نظری و مزایای این شیوه را می‌توان قرار ذیل برشمرد:

۱. وفاداری بیشتر مشتری؛
۲. خیلی وقت‌ها خریدهای تکراری؛
۳. آسیب پذیری کمتر در تفاوت قیمت؛
۴. قابل اجرا بودن قیمت‌های بالاتر بدون از دست دادن سهم بازار؛
۵. افزایش سهم بازار.

البته، انتقاداتی نیز نسبت به شیوه مطالعه پسمس و نیز برخی بحث‌های داغ در مورد شایستگی‌های تحقیق عامل موفقیت آن وجود دارد (نگاه کنید به نیکولای و کیسر۲۰۰۲؛ بایر و سویر۲۰۰۴؛ فریتز۲۰۰۴؛ هامبورگ و کروهمر۲۰۰۴) همچنان با توجه به روش تحقیق و اعتبار نتایج آن مورد بحث انتقادی قرار گرفته است (رجوع کنید به هیلپیدبریت۲۰۰۳ , ص. ۲۱۵ وبعدی.; هامبورگ ۲۰۱۲ ص. ۴۳۴ وبعدی). برخی از جنبه‌های مرتبط به شرح زیر است:

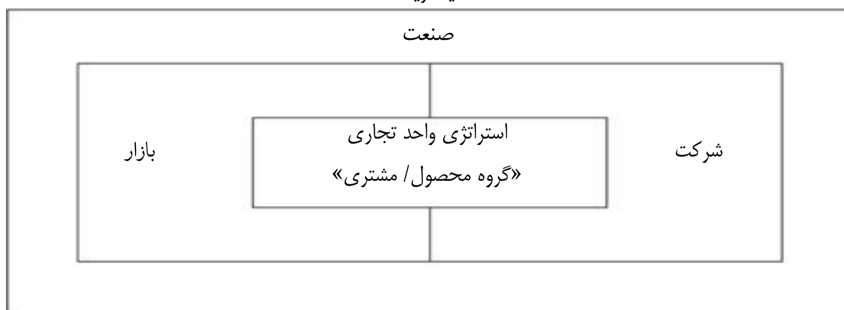
۱. مشکل اطلاعات مستخرجه: ارزیابی ذهنی متغیرهای مختلف، توجه بیش از حد در زمینه‌های تجارت موفق، توجه ناکافی به‌صنعت و ویژگی‌های خاص شرکت.

۲. مشکلات تجزیه و تحلیل داده‌ها: عدم توجه به وابستگی‌های متقابل بین متغیرهای مستقل، تحلیل محدود به تأثیر مستقیم متغیرهای مستقل.

۳. مشکلات قدرت توضیحی: نتایج به‌گونه‌ای کامل مشخص نگردیده بلکه محدود به عملکرد شرکت خاص، علی‌الخصوص شرکت «آراُواِس»، است.

۲,۲ تجزیه و تحلیل محیطی و صنعت

در مباحث گذشته، مبانی پلانگذاری بازاریابی مستقل از ویژگی‌های منحصر به فرد محصولات یا صنایع بررسی شد؛ و اما اکنون به چارچوب موفقیت یک محصول و حوزه‌ای تجاری مرتبط به آن در بازار پرداخته می‌شود. با توجه به محتویات شکل ۴,۲ که در واقع مبین چارچوب و شرایط مختلف محیطی برای موفقیت در بازار است. حوزه‌ای بیرونی این شکل شامل اجرات قانون دولتی، اقتصاد کلان و تکنالوژی محیط شرکت می‌شود و نشان دهنده‌ای شرایط محیطی است؛ و به عنوان عامل مؤثر بالای عملکرد شرکت تأثیر وارد می‌کند. هم‌چنان در این قسمت بیشتر توجه به نیروی‌های رقابتی خارج از محیط داخل شرکت صورت گرفته است. با این‌حال در بازار تأثیر مستقیم بر موفقیت محصول شرکت دارد. به عنوان مثال: قدرت خرید مردم، شدت رقابت میان شرکت‌ها و تهدید ناشی از ارائه محصول جدید؛ و اما به واسطه‌ای مهارت‌ها و منابع می‌توان جایگاه شرکت را حفظ کرد. جهت تحلیل بیشتر این موضوع در بخش ۳,۲ و ۴,۲ مراجعه فرمائید.



شکل ۴,۲ چارچوب و شرایط مختلف محیطی برای موفقیت در بازار.

۱,۲,۲ تجزیه و تحلیل محیطی

با توجه به تجزیه و تحلیل فضای محیط بیرونی «جهانی» شرکت‌ها؛ رعایت شرایط و چارچوب ذیل الزامی به‌نظر می‌رسد:

۱. فن آوری؛
۲. حقوقی- سیاسی؛
۳. اقتصاد کلان؛
۴. ساختارجمعیت.

چارچوب تکنولوژیکی «فن آوری»: ظهور و گسترش فناوری‌های جدید می‌تواند فرصت‌های را برای توسعه‌ای حوزه های جدید تجاری فراهم کند، با آنکه حوزه های فعلی را تهدید می‌کند. هم‌چنان توسعه میکروالکترونیک طیف گسترده‌ای از نمونه‌های محصولات کاملاً جدید را در بخش اداری و ارتباطات باز نموده است. به عنوان مثال: کامپیوتر، پرنترهای لیزری، تلفن‌های هوشمند، ذخیره‌گاه های اطلاعاتی، اتصالات ماهواره‌ای و غیره. طورنمونه، تولیدکنندگان سنتی ساعت‌های باکیفیت «مکانیکی» به‌دلیل داشتن ساختار میکروالکترونیک و وسایل مرتبط با آن برای ساخت ساعت‌های بسیار ارزان و دقیق، با بحران منابع مواجه بوده‌اند. که در این مورد دانشمندان علی‌الخصوص کاتلر، تحولات جاری ذیل را پیشنهاد می‌نماید:

۱. تسریع پیشرفت تکنولوژی «کوتاه کردن چرخه‌ای عمرمحصول»؛
۲. استفاده از فرصت‌های نو آورانه نامحدود «نوآوری‌های اساسی با توانایی‌های گسترده»؛
۳. تنظیم پیشرفت‌های فنی «به دلایل اخلاقی و محیط زیست» (کاتلر و کیلر، ۲۰۱۲،ص۱۰۵ و بعدی).

چارچوب سیاسی و حقوقی: از دهه‌ای ۱۹۹۰ به این‌سو تغییرات سیاسی به میان آمده در کشورهای جهان به طور واضح بر عملکرد و سطح استخدام کارکنان تأثیر وارد نموده است. به عنوان مثال: می‌توان از ایجاد بازارهای جدید به واسطه‌ای چین و اروپای شرقی، گسترش سطح تجارت بین‌المللی از طریق توافق‌نامه عمومی تعرفه و تجارت و استفاده از پول واحد در کشورهای اروپائی یاد کرد. هم‌چنان تغییرات و تحولات سیاسی بالای تصمیمات بازاریابی نیز مشهود است. «به عنوان مثال: ممنوعیت تبلیغات و مقررات برای حفاظت از مصرف کننده یا محیط زیست». در ارتباط با این واقعیت که برندها روز به‌روز اهمیت بیشتری پیدا می‌کنند، اعمال گردیده است.

همین‌طور ابزار قانونی برای حمایت از آن‌ها نیز اهمیت فزاینده‌ای پیدا کرده است (اسچ، ۲۰۱۲،ص۲۷۱ وصفحات بعدی).

چارچوب اقتصاد کلان: از آنجایی که بازارهای سرمایه و کالاهای مصرفی تحت تأثیر عوامل اقتصاد کلان هستند؛ خیلی وقت‌ها اتخاذ تصامیم در مورد دریافت کالاهای سرمایه‌ای بستگی به رشد اقتصاد، نرخ تورم، نرخ بهره و سایر پدیده‌های کلان اقتصادی دارد. به عنوان مثال: می‌توان به‌بحران مالی سال‌های ۲۰۰۸–۲۰۰۹ اشاره کرد که یکی از مباحث عمده‌ای اقتصاد کلان به‌حساب می‌آید.

و اما کاهش یا افزایش درآمد خانواده می‌تواند تأثیرات فوری در بازار کالاهای مصرفی و غیرضروری «به عنوان مثال: گردشگری، اوقات فراغت، مرفوع ساختن نیازهای لوکس» داشته باشد. یعنی در بازارهای تأمین‌کننده نیازهای اولیه «به عنوان مثال: غذا» مصرف‌کنندگان این محصولات به میزان کم‌تری محسوس است. با این‌حال می‌توان گفت که توسعه‌ای اعتماد مصرف‌کنندگان که در حقیقت یک پدیده اقتصاد کلان است می‌تواند بالای مخارج کل «موتر، خانه» تأثیر مستقیم داشته باشد.

شرایط چارچوب جمعیت: تا حدی، تحولات جمعیتی «پایه» توسعه‌ای برخی بازارها را شکل می‌دهد. به عنوان مثال: تقاضا برای غذای کودک یا پاک کننده‌های مصنوعی دندان بیشتر به ساختار سنی جمعیت بستگی دارد. یعنی رشد و انقباض بازارها اساساً توسط توسعه‌ای جمعیت تعیین می‌شود. به عنوان مثال: می‌توان گفت که پروسه و تحولات جمعیتی در آلمان و سویس قرار ذیل بر بازارهای مختلف تأثیرگذار بوده است:

۱. کاهش بلندمدت نرخ زاد وولد: تقاضای کمتر برای اسباب‌بازی و لباس کودکان، فعالیت‌های فراغت بیشتر برای زوج‌های بدون فرزند.

۲. نسبت رو به‌رشد افراد مسن: افزایش مستمری تقاضا برای ادویه و محصولات رژیمی.

۳. افزایش تعداد خانوارهای تک‌فرزندی: تقاضای بیشتر برای آپارتمان «کوچک»، مبلمان، غذای‌آماده در بسته‌بندی‌های کوچک.

پس، با توجه به اثرات جدی و بلندمدت عوامل مختلف محیطی بر شرکت و بازارها، در کنار توسعه‌ای پلانگذاری استراتژی، علاقه به ابزارهای هوش تجاری نیز پدیدهٔ نوآور ومهم است. ماهیت و عملکرد هوش‌تجاری یعنی اینکه: هدف کلیدی شرکت، سیستم هشدار اولیه، سیستم

هوش‌تجاری، شناسایی تغییرات اولیه و اساسی در محیط شرکت محسوس باشد. این موارد در نُخستین‌گام استراتژی بازاریابی مشخص و معین گردد (هامبورگ،۲۰۱۲، ص۴۶۳).

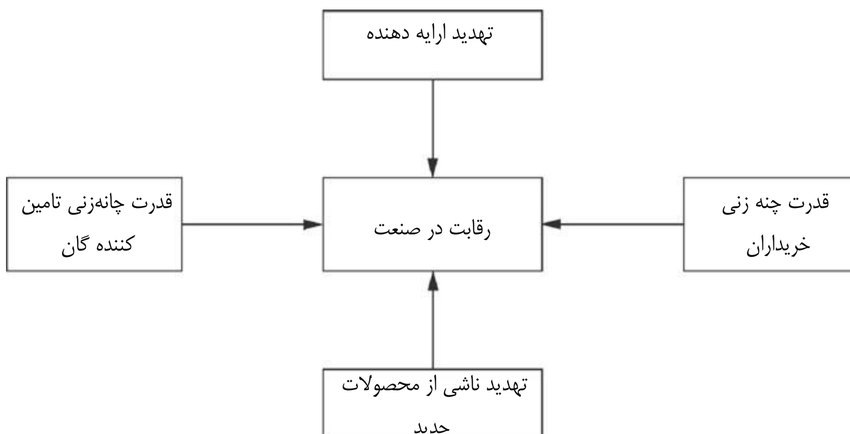
سیستم‌های توسعه‌ای پروسه‌ای استراتژی تجاری شامل ابزارهای متنوعی، به عنوان مثال: تجزیه و تحلیل مراحل تولید، مصاحبه با متخصصین و ایجاد سناریوهای جدید، می‌شود.

۲,۲,۲ تجزیه و تحلیل صنعت

ابزار تجزیه و تحلیل عملکرد صنعت، یا به طور دقیق‌تر تحلیل شرایط رقابتی در یک صنعت که به طور گسترده در عملیات بازاریابی مورد استفاده قرار می‌گیرد طبق گفته‌های پورتر ۱۹۸۰ شامل موارد ذیل است:

۱. حالت قدرت مشتریان «مشتریان نهایی و واسطه‌ها»؛
۲. حالت قدرت تأمین‌کنندگان؛
۳. رقابت بین شرکت‌های فعال در یک صنعت؛
۴. تهدیدات ناشی از ورود رقبای جدید به بازار؛
۵. تهدید محصولات از طریق زائد یا غیرجذاب کردن به واسطه‌ای محصولات جدید در صنعت (پورتر، ۱۹۸۰،ص۳).

فشرده پنج نیروی رقابتی فوق در شکل ۵,۲ نشان داده شده است.



شکل ۵,۲ عوامل رقابت در سطح صنعت(طبق نظر پورتر،۱۹۸۰،ص ۴).

قدرت چانه‌زنی خریداران: اثرات قدرت خریدار بر وضعیت و عملکرد اقتصادی یک صنعت را می‌توان به راحتی با مثال‌های چون: «تأمین‌کنندگان قطعات یک صنعت، خرده فروشی مواد غذایی و غیره» واضح ساخت. در هم‌چو موارد که قیمت‌های قابل فروش در حالت نسبتاً پایین قرار دارد، به مشتریان قدرت چانه‌زنی بیشتر مساعد می‌گردد؛ و با استفاده از آن خریداران می‌توانند محصولات و املاک مورد نیاز خویش را با شرایط ویژه «دریافت به موقع» سفارش دهند (پورتر،۱۹۸۰،ص۲۴ وصفحات بعدی). مهم‌ترین جنبه‌های قدرت چانه‌زنی مشریان عبارت انداز:

۱. تنها تعداد کمی از خریداران سهم بزرگی از گردش مالی فروشنده گان را تشکیل می‌دهند؛
۲. حساسیت بیشتر قیمت در میان خریداران، چون فروش محصولات بیشتر سبب کاهش هزینه‌های جانبی تولید می‌گردد؛
۳. استندرد سازی یا قابلیت تعویض محصولات «به عنوان مثال: مواد خام» ارتباط میان خریدار و فروشنده را شکنند می‌سازد؛
۴. حالت اقتصادی «ضعیف» خریداران در واقع آن‌ها را نسبت به قیمت حساس ساخته و و این پروسه تمایل به تغییر فروشنده را بیشتر می‌کند؛
۵. ممکن است خریداران به طور بالقوه توانایی تولید محصولات را دریافت کنند «ادغام به‌عقب»، بنابراین احتمال جایگزین فروشنده محسوس است؛
۶. خریداران از وضعیت و حالت فروشندگان آگاهی داشته و تمایل دارند تا در قسمت کاهش قیمت مذاکره و چانه‌زنی نمایند.

قدرت چانه‌زنی تأمین‌کنندگان: در قسمت چانه‌زنی تأمین‌کنندگان باید گفت که تا حدی قدرت فروشندگان محصولات نسبت به خریداران متفاوت است. یعنی فروشندگان پرقدرت با توجه به ساختار اقتصادی و ویژگی محصولات شان می‌توانند قیمت‌های بلند را تعیین نمایند (پورتر،۱۹۸۰،ص۲۷ وبعدی؛ و بیسانکو و همکاران، ۲۰۰۷، ص۳۱۷ وبعدی). با این‌حال، عوامل مرتبط و مؤثر بر قدرت چانه‌زنی تأمین‌کنندگان محصولات به خریداران به شرح زیر است:

۱. در صورت که تعداد کمی از فروشندگان به تعداد زیادی از خریداران پراگنده و ناتوان خدمات ارائه کنند؛
۲. موجودیت رقابت ضعیف بین فروشندگان بالقوه؛
۳. تقریباً هیچ محصول جایگزین برای تولیدات ارائه شده وجود نداشته باشد؛

۴. مشتریان کمتر توانایی تأمین کل محصولات را نداشته باشد؛

۵. خریداران به‌دلیل هزینه‌های بلند یا استندرد سازی پایین محصولات، به راحتی توان تغییر حالت فروشنده را نداشته باشند؛

۶. فروشندگان به طور بالقوه می‌توانند به رقیب آینده مشتریان «خرده فروشان» مبدل شوند.

رقابت در صنعت: برای درک و توصیف بهتر شرایط و حالت یک صنعت می‌توان درجه رقابت آن را مورد بررسی قرار داد. از آنجایی‌که عملکرد رقبا از صنعتی به‌صنعت دیگر متفاوت است. در برخی از بازارها فروشندگان به‌دلیل این‌که تغییرات اندکی در سهم بازار دارند، با احتیاط عمل می‌کنند؛ و اما در سایر بازارها به‌دلیل موجودیت رقابت در قیمت و موجودیت تبلیغات گسترده که سهم بیشتری در بازار داشته و بازار متغیر نیز است. عمل مؤثری دارند و این خود به طور مستقیم بالای سودآوری شرکت‌ها تأثیر وارد می‌کند. با این‌حال مهم‌ترین عوامل که سبب افزایش درجه رقابت می‌گردد قرار ذیل است:

۱. در نظر گرفتن تعداد رقبا در بازار، با وجود تعداد زیادی از فروشنده در یک صنعت، برخی از آن‌ها ممکن است تلاش نمایند تا موقعیت خود را از طریق رفتار تهاجمی در بازار تقویت کنند؛

۲. در بازارهای راکد، در حال انقباض و یا تنها در حال رشد مثتمر، شرکت‌های که تلاش می‌کنند گردش مالی خود را گسترش دهند، می‌توانند سهم بیشتری از بازار را تنها با تغییر اندک قیمت نسبت به رقبا به‌دست آورند؛

۳. توجه به هزینه‌های ثابت خیلی وقت‌ها منجر به استفاده حداکثر از ظرفیت‌های موجود می‌شود، حتی اگر این امر ممکن قیمت‌های قابل فروش را کاهش دهد؛

۴. تفاوت هزینه‌های قابل توجهی می‌تواند باعث شود شرکت‌های با هزینه‌های پایین وارد بازار گردد؛ و ممکن است وارد جنگ قیمت شوند و رقبای با هزینه‌های بسیار بالا را مجبور به ترک بازار کنند؛

۵. تمایز اندک محصول در صنعت، یعنی قابلیت تعویض معینی از محصولات، منجر به تشدید رقابت قیمت می‌شود، زیرا قیمت به معیار اساسی برای مشتری تبدیل می‌گردد؛

۶. در انتها، موانع خروج از بازار، یعنی موانع خروج از یک صنعت، علیرغم درآمد کمتر، به تلاش برای استفاده از ظرفیت‌های موجود منجر به حفظ موقعیت موجود در بازار می‌شود. موانع احتمالی خروج شامل فشار سیاسی با توجه به حفظ مشاغل یا ارتباط بین حوزه‌ای تجاری موردنظر با سایر فعالیت‌های شرکت است.

تهدید فروشندگان جدید: رقبای که به تازه‌گی وارد بازار می‌شوند می‌توانند فشار رقابتی را افزایش دهند زیرا آن‌ها به طور طبیعی انگیزه دارند تا سهم بازار را از فروشنگان موجود تصاحب نمایند. در واقع آن‌ها خیلی وقت‌ها با تخصیص ویژه یا قدرت مالی قابل توجهی که در اختیار دارند، موقعیت فروشندگان موجود را تهدید می‌نمایند. به منظور افزایش میزان سوددهی احتمال ورود رقبای جدید به بازار بستگی به میزان پیش‌بینی اقدامات تدافعی از سوی فروشندگان مستقر در بازار دارد. هم‌چنان ممانعت از ورود رقبای جدید در بازار نقش و اهمیت بارز بر عملکرد و سیستم بازار دارد (پورتر ۱۹۸۰، ص.۷و صفحات بعدی) و(بیسانکو ۲۰۰۷، ص.۲۸۹ وصفحات بعدی). با این‌حال، مهم‌ترین عوامل که سبب جلوگیری از ورود رقبای جدید در بازار می‌شوند قرار ذیل است:

۱. صرفه‌جویی در مقیاس: صرفه‌جویی در مقیاس می‌تواند نقشی مهمی در عملکرد یک صنعت ایفا نماید. در این صورت یک فروشنده کوچک و جدید مجبور است یا با حجم بالای تولید «با تمام مشکلات و خطرات مرتبط» وارد بازار شود یا معایب هزینه قابل توجهی را بپذیرد. «جهت وضاحت بیشتر به بخش ۳,۱,۲ مراجعه کنید».

۲. کارگران تازه‌کار: اثر منحنی تجربه یا به‌زبان دیگر کارگران تازه وارد در صنعت فروشنده‌گان جدید به‌دلیل تجربه اندک که در پروسه‌ای تولید و عملیات دارند، سبب افزایش هزینه تولید می‌گردد «جهت وضاحت بیشتر به بخش ۲,۱,۲ مراجعه کنید».

۳. قدرت برند «وفاداری خریدار»: اگر خریداران پیوندهای محکمی با محصولات قابل اعتبار در بازار داشته باشند، به عنوان مثال: به‌دلیل احترام به برندها، تبلیغات مؤثر ارائه‌دهنده جدید در بازار، خدمات بهتر نسبت به رقبا و غیره. در واقع نشان دهنده‌ای قدرت محصولات و وفاداری مشتریان را بیشتر می‌سازد.

۴. سرمایه مورد نیاز: در بسیاری از صنایع «به عنوان مثال: موتر، طیاره و مخابرات» نیاز به سرمایه‌گذاری زیادی در تحقیق و توسعه‌ای کارخانه‌های تولید، سیستم‌های فروش و خدمات یا ایجاد برندها احساس می‌شود. که در این‌حالت شرکت‌های تازه وارد شانس کم‌تری غرض وارد شدن به هم‌چو بازارها را دارند.

۵. هزینه‌های تعویض برای خریداران: در صورت که تغییر فروشنده با هزینه‌های بالای برای خریدار همراه باشد «به عنوان مثال: به‌دلیل نیاز به نرم افزار جدید، آموزش مجدد کارکنان و غیره»، شانس ارائه‌دهندگان جدید برای جذب چنین مشتری کاهش می‌یابد.

۶. دسترسی به کانال‌های توزیع: در صورت که ظرفیت کانال‌های توزیع محدود باشد «به عنوان مثال: در خرده فروشی»، ارائه‌دهندگان جدید یا باید کانال‌های موجود را حذف کنند یا کانال‌های فروش جدیدی ایجاد کنند.

۷. مقررات دولتی: راه‌های مختلفی برای محافظت از شرکت‌های داخلی در برابر عرضه‌کنندگان جدید خارجی وجود دارد؛ علی‌الخصوص در بازارهای بین‌المللی. بنابراین، دسترسی به بازارهای با ارائه خدمات عمومی «به عنوان مثال: خدمات پستی، ترافیک راه‌آهن» که هنوز در برخی از کشورهای اروپایی بسیار محدود است، می‌تواند مؤثر باشد.

تهدیدات ناشی از محصولات جایگزین: در این‌حالت، تمامی صنایع توسط محصولات جایگزین بالقوه تهدید می‌شود. این جایگزینی و به دنبال آن تهدیدها ممکن است از یک صنعت دیگر وارد سیستم شده باشد. به عنوان مثال: اخیراً در ایالات متحده امریکا در مورد این‌که صنعت رستورانت تهیه‌ی غذاهای فوری تا چه حد در معرض تهدید ناشی از انتشار اُجاق‌های مایکروویو و غذاهای آماده قرار دارد، مورد بحث قرار گرفت. هم‌چنان، مثال دیگر تهدیدی برای خدمات ارائه‌دهندگان مسافران تجاری «فرودگاه‌ها، هتل‌ها و غیره» از طریق وسایل ارتباط الکترونیکی بهبود یافته است (بیسانکو و همکاران،۲۰۰۷،ص۳۱۶ و بعدی).

در همین راستا به سه نکتهء مهم که درجه تهدید محصولات جایگزین را مشخص می‌سازد پرداخته می‌شود:

۱. در دسترس بودن محصولات قابل مقایسه با کارایی بیشتر؛
۲. تفاوت بین قیمت محصولات یک صنعت و محصولات جایگزین احتمالی؛
۳. کشش قیمتی تقاضا، افزایش قیمت باعث می‌شود مشتریان بیشتری به محصولات جایگزین تمایل پیدا نمایند.

۳,۲,۲ تجزیه و تحلیل رقابتی

در بخش قبلی پدیده و عملکرد رقابت در یک صنعت را به طور کلی مورد بررسی قرار دادیم؛ و اما اکنون بیشتر توجه روی رقبای منتخب در یک صنعت است؛ و با این سوال که عملکرد کدام رقیب باید در نظر گرفته شود؟ بحث را دنبال می‌کنیم.

در گام نخست، به منظور شناسایی رقیب درک این مطلب مهم است که حد اقل دو شیوه کاملاً متمایز در زمینه وجود دارد: از یک‌سو، شناسایی مشتریان یک شرکت که ممکن است از

میان فروشندگان یکی را انتخاب و از محصولات آن استفاده نماید؛ و از سوی دیگر بررسی و شناخت شرکت‌های که چنین استراتژی را تعقیب می‌نمایند (پورتر، ۱۹۸۰، ص۱۳۲ وصفحات بعدی).

شناسایی رقبای که عملکرد و ویژگی محصولات آن‌ها خیلی وقت‌ها از دید مشتریان به‌گونه مشابه باشد؛ از آن جهت مهم است که این‌گونه محصولات تا حد زیاد قابلیت تعویض را با محصولات ارائه شده رقیب دارد. یعنی هر قدر شباهت محصولات از نظر مشتریان بیشتر باشد خطر این وجود دارد که مشتریان از محصولات جدید رقبا نسبت به محصولات قبلی استفاده نمایند. به عنوان مثال: می‌توان از صنایع مختلف چون: ویتل و اِویان«Evian and Vittel » مولدین آب معدنی، توشیبا و پایونیر مولدین لوازم الکترونیکی و مصرفی، تویوتا و مازدا مولدین موتر و غیره یادآوری نمود.

شناخت رقبای که محصولات مشابه «از لحاظ فنی متفاوت و اما نیازهای مشتریان را یکسان مرفوع می‌ساد» تولید می‌کنند، کار دشوار است. به عنوان مثال: رابطه رقابتی نزدیک میان غذاهای چون برگر، سوسیس، غذای آماده شده و غیره وجود دارد و یا می‌توان از خطوط هوایی، شرکت‌های راه‌آهن و مخابرات «ویدیو کنفرانسها» در بازارهای تجاری «ارتباطات تجاری» یادآوری کرد. پس با توجه به موارد متذکره به‌نظر می‌رسد هیچگونه روش استندرد مبنی بر شناخت محصولات مشابه رقبا وجود ندارد (تامچاک وکوب، ۲۰۰۷،ص۶۷ وصفحات بعدی).

بنابراین، تحقیقات اکتشافی با روش‌های کیفی به عنوان مثال: شیوه زنجیره‌ای یکی از روش انتخابی در این زمینه هستند. «جهت وضاحت بیشتر به بخش ۲,۴,۲ مراجعه کنید» برای تجزیه و تحلیل شیوه زنجیره‌ای یکی از معیارهای ویژه، تکنیک مصاحبه برای تعیین ارتباط بین ویژگی‌های محصول خاص، ارزش‌ها و نیازهای عمومی است. هم‌چنان گروه‌های استراتژی نقش کلیدی در شناسایی ارائه‌دهنده‌محور «رقبا» دارند. در واقع گروه استراتژی تعداد از شرکت‌ها در یک صنعت است که از استراتژی مشابه پیروی می‌کنند. خیلی وقت‌ها استراتژی‌های مشابه به‌دلیل موجودیت شباهت میان ارائه‌دهندگان از لحاظ اندازه، منابع، اهداف و غیره متفاوت است (آکر،۲۰۰۹،ص۵۹ وصفحات بعدی).

به عنوان مثال: «کلینالتینکامپ،۲۰۰۲» گذارش تحقیقی را طور بیان می‌کنند که در آن، براساس معیارهای چون: ظرفیت حل مشکل به واسطه‌ای محصولات کاملاً استندرد شده، ارائه

راه‌حل‌ها به موانع و مشکلات پردازش به‌گونه بسیار خاص و در نهایت پیچیدگی محصولات یعنی از «کم» به «بالا» بیان گردیده است. با این‌حال گفته می‌شود که در مجموع هشت گروه استراتژی در صنعت تولید ابزار ماشین‌های آلمانی شناسایی شده است (پورتر، ۱۹۹۹، ص۱۸۷ وصفحات بعدی). با موجودیت گروه‌های استراتژی خیلی وقت‌ها مرتبط با عدم تحرک است. که در واقع تغییر از یک گروه استراتژی به گروه دیگر را دشوار یا غیرممکن می‌کند. در مثال متذکره فوق، از یک‌سو، عملاً غیرممکن است که ارائه‌دهنده ابزار ماشین‌آلات استندرد شده با پیچیدگی پایین بتوانند به گروه ماشین‌های مغلق و پیچیده نفوذ کند. زیرا تخصص و ظرفیت در زمینه تحقیق و توسعه این پروسه وجود ندارد. از سوی دیگر، عرضه‌کننده نیز برای نفوذ به حوزه‌ای ارائه‌دهندگان استندرد و ویژه با مشکل مواجه است. زیرا ابزار تولید سریال و سازمان فروش مربوطه در دسترس نیست. «جهت وضاحت بیشتر، برخی از موانع ورود به بازار در بخش. ۲,۲,۲ بیان گردیده است».

علاوه بر این، رقبای بالقوه‌ای در بازار وجود دارند که هنوز در همان حالت فعال نیستند. اما منابع لازم برای ورود به بازار را در اختیار دارند. «یعنی تهدیدی از سوی ارائه‌دهندگان جدید، همان‌طور که در بخش قبل توضیح داده شد، وجود دارد» (کیپیل و کرین، ۲۰۱۲،ص ۴۲). یک مثال برجسته در این مورد شرکت پن‌ای‌جی«PIN AG » است «در آن ناشران بزرگ روزنامه آلمانی دارای سهام عمده بودند» که در واقع به رقیب «دودسچ پاست»، در بازار ارسال پستی آلمان تبدیل شد. زیرا ناشران می توانستند از منابع و تجربیات خود در توزیع محصولات به طور گسترده استفاده کنند.

تا اکنون نحوه‌ای شناسایی رقبا را از دیدگاه طرف تقاضا و ارائه‌دهنده تشریح کرده‌ایم. اکنون به طور مختصر به شرح اهداف تحلیل رقابت می‌پردازیم. در اینجا نیز مفهوم اساسی از مایکل پورتر (۱۹۹۹ , ص. ۸۶ وصفحات بعدی) سرچشمه می گیرد. او چهار عنصر از یک تحلیل رقابتی را متمایز می‌کند که بنام "پروفایل واکنش" رقبا یاد می‌شود:

۱. ارزیابی اهداف رقبا که در بازار تعقیب می‌گردد «به عنوان مثال: کسب موقعیت یا حفظ موقعیت در بازار موجود، تأکید بر رشد یا سود»؛

۲. شناسایی اصول اساسی استراتژی‌های رقبا «به عنوان مثال: در مورد وفاداری مشتری یا کیفیت محصولات آن‌ها که توسط مشتریان درک می‌شود»؛

۳. تجزیه و تحلیل استراتژی‌های دنبال شده توسط رقبا در گذشته و حال «به عنوان مثال: مدیریت فشرده برند با تبلیغات و توزیع گسترده در مورد مارک‌های سیگار، آب‌جو و مواد غذایی شرکت فیلیپ موریس»؛

۴. ارزیابی مهارت‌های رقبا «نقاط قوت و ضعف». به عنوان مثال: ثبت اختراع، سازمان فروش، انعطاف پذیری کارخانه‌های تولیدی و فعالیت‌های احتمالی آینده.

این چهار بخش از تجزیه و تحلیل رقابتی به منظور امکان ارزیابی رقبا و با توجه به اقدامات و واکنش‌های آن‌ها «به عنوان مثال: پیش‌بینی گام‌های قریب‌الوقوع از طرف رقبا یا انفعال به‌دلیل رضایت از وضعیت آنها» است (پورتر، ۱۹۹۹، ص۸۶).

برای تحلیل و تجزیه حالت رقیب منابع اطلاعاتی متنوع وجود دارد. به طور مثال: نمایشگاه‌های تجاری، گذارش‌های تجاری، نمایندگان فروش، منابع اینترنتی «صفحات اصلی رقبا، پایگاه‌های اطلاعاتی»، درخواست‌های ثبت اختراع، ثبت فعالیت‌های تجاری، مطالعات تحقیقاتی بازار که در آن «محصولات رقابتی گنجانده شده است»، مهندسی معکوس «تحلیل فنی محصولات رقیب»، گفتگو با کارمندان رقبا «در کنفرانس‌ها و غیره».

۳,۲ تجزیه و تحلیل شرکتی

۱,۳,۲ نقاط قوت و ضعف

در بخش‌های قبلی، اصول کلی مربوط به پلانگذاری استراتژی بازاریابی، معیارهای تجزیه و تحلیل صنعت مربوطه و محیط‌جهانی شرکت مورد بحث قرار گرفت. در این بخش به مشخصات شرکت مربوطه با توجه به مزایا و معایب رقابتی آن می‌پردازیم. بررسی نقاط قوت و ضعف شُرکا غرض توصیف موقعیت رقابتی و شناسایی نقطه شروع برای تعیین استراتژی‌های بازاریابی صورت می‌گیرد. در این مباحث بیشتر تمرکز بر ارزیابی توانمندی یک شرکت از جنبه‌های است که موقعیت این شرکت را با توجه به شرایط بازار و شرایط رقابتی آن مشخص می‌سازد. یا به عبارت دیگر به‌توضیح رابطه یا ویژگی‌های قابل مقایسه‌ای رقبا پرداخته و نقاط قوت و ضعف آن را نشانه‌گذاری می‌نماید. در واقع برخی از نویسندگان برجسته تجزیه و تحلیل نقاط قوت و ضعف را با فرصت‌ها و خطرات تعیین شده توسط عوامل خارج از شرکت یا تجزیه و تحلیل سوات «نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها، تهدیدها» مرتبط می‌دانند؛ و اما به‌منظور تجزیه و تحلیل نقاط قوت و ضعف، ابتدا باید

رقبای بازار شناسایی و سپس عوامل آن‌ها بررسی شوند «جهت وضاحت بیشتر به بخش ۳,۲,۲ مراجعه کنید».

در بازاریابی استراتژیک، تعداد زیادی از عوامل متنوع نه تنها از بازاریابی به معنای محدود که ممکن است برای کسب مزیت های رقابتی مرتبط باشند (به بخش ۵,۳ مراجعه کنید). بلکه طیف از ویژگی‌هایی که معمولاً در تجزیه و تحلیل نقاط قوت و ضعف گنجانده می شود ممکن است بسیار گسترده باشد. در اینجا به چند نمونه آن اشاره میشود(به عنوان مثال رجوع کنید به هاکس و مجلوف،۱۹۹۶، ص.۱۳۲ و صفحات بعدی):

۱. نوع و کیفیت محصولات؛
۲. مدرن بودن نظر به ظرفیت و مکان تولیدی؛
۳. تعداد، صلاحیت و انگیزه عوامل توزیع؛
۴. فروش و مدیریت، وضعیت هزینه محصولات؛
۵. بهره‌وری از نهادهای مختلف تجاری؛
۶. سیستم تهیه‌ی وسایل و توزیع؛
۷. افزایش توانایی‌های مالی شرکت؛
۸. قابلیت عملکرد واحد تحقیق و توسعه؛
۹. نزدیکی به بازار و زیرساخت‌های محل تولید؛
۱۰. توانائی ثبت اختراع؛
۱۱. تصویر کلی برندها و شرکت (هاکس و ماجلوف، ۱۹۹۶، ص۱۳۲).

در کنار موارد متذکره فوق یک‌راه متداول برای ارائه نقاط قوت و ضعف در قالب نماد یا تصویر کلی که بتواند نتایج تجزیه و تحلیل پروسه را به‌صورت گرافیکی نشان دهد، نیز می‌باشد. بررسی مهم‌ترین نقاط قوت و ضعف رقبا به‌شما امکان می‌دهد به‌سرعت و به‌راحتی موقعیت شرکت خود را در محیط رقابتی تثبیت و مشخص سازید. نمونه‌ای از عملکرد بهتر رقابتی را می‌توان در عملکرد شرکت «بنچمارک» دریافت. در واقع این شرکت در عملکرد و اجرات این پروسه بسیار مورد توجه قرار گرفته و می‌تواند به عنوان نمونه‌ای خاصی از تجزیه و تحلیل نقاط قوت و ضعف در نظر گرفته شود. در واقع این شرکت فقط جنبه‌های مختلف توانایی خود را با رقبا به طور کلی مقایسه نمی‌کرد. بلکه عملکرد خود را با بهترین شرکت‌ها در صنعت یا حتی برخی از صنایع دیگر مقایسه می‌کرد. به عنوان مثال: یک فروشنده نرم‌افزار را می‌توان از نظر کارایی خدمات مشتری با فروشنده

سیستم های تلفنی که از این نظر برجسته در نظر گرفته می‌شود، مقایسه کرد. دراصل مقایسه‌ای از این نوع می‌تواند نقطه شروع تغییرات مربوط به کسب مزیت‌های رقابتی را در بازار فراهم کند.

بنچمارک درشرکت‌های جنرال الکتریک و زیراکس

برای مثال شرکت الکترونیک ایالات متحده، جنرال الکتریک، خرده‌فروشی ایالات متحده‌وال‌مارت، را به عنوان یک رهبر تجاری در کیفیت خدمات معرفی کرد و غرض بهبود کسب‌وکار و به منظور دستیابی آن‌ها را به ایده‌های ممکن مورد تجزیه و تحلیل قرارداد؛ و اما شرکت زیراکس؛ شرکت پیشگام در محک زدن، صورتحساب‌های خود را با شرکت امریکن اکسپرس و همین‌طور تدارکات خود را با شرکت سفارش پستی ایالات متحده مقایسه می‌نمود (بچهوس و وایت، ۲۰۱۰،ص۱۳۷).

۲,۳,۲ بررسی زنجیره‌ای ارزش

برای تجزیه و تحلیل نقاط قوت و ضعف تأکید بر مقایسه توانایی های تجاری رقبا است؛ و اما در مبحث زنجیره‌های ارزش پروسه‌ای جریان متذکره و نیز از تفاوت‌های آن بحث و تحلیل صورت می‌گیرد. یا به زبان دیگر زنجیره‌ای ارزش در حقیقت به عملکرد اطلاق می‌گردد که پروسه‌ای خلق ارزش در یک شرکت را با فعالیت‌ها اولیه و حمایتی آن در نظر گرفته و آن را با پروسه‌های مربوطه مورد مقایسه قرار دهد.

ایده اصلی زنجیره ارزش طوری است که فرآیند خلق ارزش در یک شرکت را با فعالیت های «اولیه» و «حمایتی» آن در نظر بگیرید و آن را با فرآیندهای مربوطه مقایسه کنید. در شرکت های رقیب ایجاد و فروش «شامل خدمات پس از فروش» محصولات «کالا یا خدمات» فعالیت اولیه محسوب می شود. فعالیت های حمایتی با فراهم کردن مواد ورودی لازم، تخصص، زیرساخت و غیره، پیش نیازهای فعالیت های اولیه را ایجاد می‌کند، و فعالیت های اولیه ذیل را از هم متمایز می‌نماید(پورتر،۲۰۰۰،ص۶۳وصفحات بعدی):

۱. تدارکات ورودی: دریافت، ذخیره‌سازی و تخصیص اجزاء مواد؛
۲. عملیات: تولید کالا و خدمات که شامل تهیه، بسته‌بندی، کنترول کیفیت و غیره می‌شود؛
۳. بازاریابی و فروش: استقرار ابزارهای بازاریابی؛
۴. تدارکات خروجی: تحویل محصولات به‌مشتریان از جمله حمل‌ونقل، انبارداری، پردازش سفارش و غیره؛

۵. خدمات به مشتریان: پشتیبانی در استفاده از محصولات فروخته شده به مشتریان «به عنوان مثال: تعمیر و نگهداری».

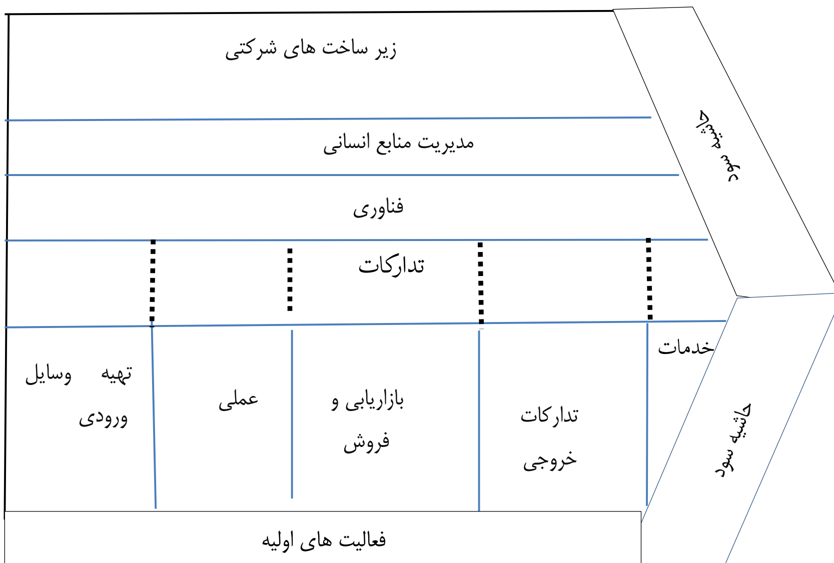
و همچنان فعالیت‌های حمایتی این پروسه عبارتند از:

۱. تدارکات: خرید و انجام فعالیت‌های که نه‌تنها شامل تهیه‌ی مواد و اجزاء «تهیه‌ی وسایل ورودی» آن، بلکه ورودی برای همه فعالیت‌های اولیه «به عنوان مثال: تجهیز و تهیه در مناطق مختلف، ارائه خدمات» می‌شود.

۲. توسعه‌ای فناوری: توسعه‌ای دانش لازم برای انجام کلیه وظایف در زمینه‌های مختلف «به عنوان مثال: توسعه محصول، تحقیقات بازار».

۳. مدیریت منابع انسانی: جذب و توسعه‌ای کارمندان برای فعالیت‌های مختلف شرکت «به عنوان مثال: انتخاب کارکنان، آموزش و پلانگذاری».

۴. زیرساخت‌های شرکت: فعالیت‌های که قابل انتصاب به محصولات فردی نیستند. اما خیلی وقت‌ها مرتبط به مدیریت کل شرکت می‌شوند «به عنوان مثال: مدیریت اجرایی، حسابداری، بخش حقوقی».



شکل ۶,۲ زنجیره‌ای ارزش (برمنبای نظریه‌ای پورتر،۲۰۰۰،ص۶۶).

مقایسه‌ای پروسه‌ای شرکت تحت اداره، که به عنوان عمکرد زنجیره‌ای ارزش تحت بررسی و مطالعه قرار می‌گیرد. با پروسه‌ای شرکت‌های رقبا نشان دهنده‌ای جهتی است که نقش کلیدی در ملاحظات بعدی عملکرد شرکت را متبارز می‌سازد. یعنی این‌که چگونه می‌توان به مزیت‌های رقابتی دست یافت (کیپیل، ۲۰۱۲). یا زبان دیگر «مزیت رقابتی ناشی از ایجاد ارزش برای مشتریانی است که دیگران توانائی آنرا ندارند». این بدان معنی‌است که برخی از شرکت‌ها به‌گونه بهتر و با مصارف کمتر و متفاوت از رقبا خدمات ارائه می‌کنند. در حقیقت زنجیره‌ای ارزش روشی به منظور شناسایی این پروسه است.

زنجیره‌ای ارزش نه‌تنها به تحلیل و تجزیه پروسه اجرات شرکت، بلکه چگونه‌گی اتخاذ تصامیم و شکل‌دادن پروسه‌ای ایجاد ارزش را نیز در بر دارد. به خصوص مرتبط‌کردن هزینه‌های متحمل شده توسط فعالیت‌های ارزشی خاص و نیز مرتبط ساختن آن‌ها برای منافع مشتری. در واقع نقطه شروع تغییرات مربوطه را فراهم می‌کند. به عنوان مثال: شرکت سوئیدی آیکی«IKEA» که ارائه دهنده مبل و فرنیچر است. تلاش نموده تا حدممکن فعالیت‌ها بسته‌بندی و تحویل مبلمان را از جریان پروسه‌ای اصلی تولید حذف و به‌مشتری منتقل سازد؛ و با این روش ضمن استفاده از مزایای رقابتی تلاش نموده تا به‌میزان قابل توجهی مصارف ناشی از بسته‌بندی را کاهش دهد. هم‌چنان زنجیره‌ای ارزش برای مشتری از این جهت متغیر و مهم بوده می‌تواند، که در واقع فعالیت‌های ارزشی و فردی ممکن است متفاوت سازماندهی شوند. «به عنوان مثال: کاهش کارایی بیشتر یا به تأمین‌کننده یا مشتری منتقل شوند». نمونه فعلی را می‌توان در خرده فروشی یافت، جایی‌که خروج کالاهای خریداری شده با کمک ماشین‌های خرده فروشی آغاز و به شکل ساده به مشتریان انتقال می‌کند.

۴,۲ تحقیقات بازار و جنبه‌های رفتار خریدار

در بازارهای فردی اساس اطلاعات پلانگذاری بازاریابی «به عنوان مثال: اندازه و رشد بازار، نیازهای خریدار و غیره» مربوط به رفتار گروه از مشتریان و تأثیرات وارده ابزار بازاریابی می‌شود. در واقع در پروسه تحقیقات بازاریابی چگونه‌گی رفتار خریداران، مورد بحث قرار می‌گیرد. با توجه به تعریف نسبتاً جامع که از فعالیت‌های تحقیقات بازار که به واسطه‌ای انجمن بازاریابی امریکا (۲۰۰۴) مستخرج و ارائه شده «تحقیقات بازاریابی به عملکرد اطلاق می‌گردد که مصرف‌کننده، مشتری و عموم مردم را از طریق اطلاعات به بازاریاب پیوند می‌دهد»؛ و این اطلاعات به منظور

شناسایی و تعریف فرصت‌ها و مشکلات بازاریابی، پروسه تولید، چگونه‌گی پالایش و ارزیابی عملکرد و در نهایت منجر به اقدامات عملی بازاریابی می‌شود. نظارت بر عملکرد بازاریابی و درک پروسه بازاریابی را به عنوان یک پروسه، بکار می‌برند. هم‌چنان از تحقیقات بازاریابی برای رسیده‌گی و حل مسائل فوق‌الذکر، طراحی روش جمع‌آوری اطلاعات، مدیریت جریان عملیات و به‌راه‌اندازی پروسه‌ای جمع‌آوری داده‌ها، تجزیه و تحلیل یافته‌ها و بررسی پیامدها، استفاده و اطلاع‌رسانی بعمل می‌آید.

تعریف فوق خیلی وقت‌ها به تحقیقات بازارهای تجاری اشاره می‌کند؛ و اما تاحد شامل تحقیقات پایه و غرض بهبود درک بازاریابی به عنوان یک پروسه و روش شناسی تحقیقات طراحی روش جمع‌آوری اطلاعات نیز مربوط می‌شود. با این‌حال این تعریف از میان تمام تعاریف ارائه شده به واسطه‌ای دانشمندان، به شکل جامعه مسائل را از لحاظ علمی و عملی انعکاس می‌دهد. با این حال، و با توجه به موارد فوق؛ در ادامه با ذکر چند مثال تصویر واضح از اهداف و فعالیت‌های متنوع کارکردهای تحقیقات بازار ارائه می‌گردد:

۱. شناسایی و تعریف فرصت‌ها و مشکلات بازاریابی: توصیف و تعیین حدود و بخش‌های بازار، تحلیل رقابتی، تجزیه و تحلیل نیازهای مصرف‌کنندگان جدید، بررسی بازارهای بالقوه‌ای جدید، پیش‌بینی حجم بازار.
۲. طراحی و ارزیابی فعالیت‌های بازاریابی: اجرای آزمون‌های قبل از تبلیغات، آزمون عملکرد محصولات، سنجش اثربخشی تبلیغات.
۳. نظارت بر عملکرد بازاریابی: مشاهده توسعه‌ای سهم بازار، تجزیه و تحلیل تصویر، اندازه‌گیری رضایت مشتری.

در عمل می‌توان مشاهده کرد که بگونهء علمی تحقیقات بازار به طور معمول بخشی استندرد از پلانگذاری بازاریابی جهت حصول نتایج است. به عنوان مثال: در تحقیقات درازمدت، منظم و مداوم بازاریابی بودجه‌های بزرگ که به واسطه‌ای موسسات اختصاص داده می‌شود «مانند روش پانل» مشهود است. در واقع انجام گسترده‌ای تحقیقات به واسطه‌ای موسسات بزرگ به عنوان مثال جی‌اف‌کا، نایلسین، بورسا «forsa .Nielsen. GfK» در آلمان و حتی این‌که تحقیقات در موسسات علمی و اکادمیک جزء از امورات کلیدی آموزش مبدل شده است. این خود نشان دهنده‌ای سطح بالای از استندردهای بازاربی به‌شمار می‌رود (کوب، ۲۰۱۲، ص۳۵). با این‌حال مهم‌ترین نوع تحقیقات که در مورد بازاریابی صورت گرفته قرار آتی فهرست شده است:

الف – تحقیقات اکتشافی: همان‌طور که از نام آن پیداست؛ هدف آن کشف علل مشکلات یا دریافت ارتباط بین متغیرها است. به عنوان مثال: مشکلات مربوط به رسیدگی به شناخت یک محصول یا نیازهای مشتری که تاکنون کشف نشده است. در واقع تحقیقات اکتشافی خیلی وقت‌ها در ابتدای یک پروژه صورت می‌گیرد و سپس برای تکمیل پروسه‌های بعدی آماده می‌شود. به طور کلی، اطلاعات با استفاده از روش‌های به اصطلاح «نرم». به عنوان مثال: مصاحبه‌های فشرده و بحث‌های گروهی، تنها با حجم نمونه‌ای کوچک جمع‌آوری و داده‌ها تجزیه و تحلیل می‌شوند؛ و نتایج آن بالای کل جامعه «بزرگ» تعمیم داده می‌شود.

ب – بررسی‌های توصیفی: در عمل این نوع از تحقیق به شکل گسترده و وسیع صورت می‌گرد. اطلاعات را با استفاده از سوالات مطرح شده از جامعه آماری استنتاج و نتایج آنرا که به شکل پانل و به‌گونه گسترده صورت گرفته است، در سطوح بازار مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته و در نهایت بالای کل جمعیت تعمیم میابد. اعم سولات مطروحه شامل: بازار چقدر است؟ ویژگی‌های اجتماعی و جمعیت شناختی کاربران مهم محصول چیست؟ اعضای گروه اصلی و هدف یک محصول از چه رسانه‌های استفاده می‌کنند؟ می‌شود.

ج – بررسی‌های علّی: با توجه به‌روش‌های بکار رفته، تحقیقات علّی در بین سه نوع تحقیق بازاریابی، بیشترین تقاضا و کاربرد را دارند. در این‌جا هدف تنها مشخص کننده‌ها نیست «به عنوان مثال: چگونه می‌توان گروه هدف اصلی یک محصول را توصیف کرد». بلکه مبین پروسهی است که چه دلایلی «علل» برای نوعی رفتار و ترجیحات خاص و غیره وجود دارد. در واقع این‌گونه تحقیقات نه‌تنها از نظر علمی مهم است. بلکه به عنوان چشم انداز مهم امکان شناخت نقاط شروع اقداماتی را که با آن می‌توان به اثرات خاصی دست یافت، باز می‌کند. خیلی وقت‌ها روش‌های پیچیدهء نسبت به تحقیقات توصیفی، به عنوان مثال: آزمایش‌ها، ضروری هستند.

اکثر تحقیقات بازار در نهایت به‌سمت تجزیه و تحلیل رفتار خریدار نشانه‌گیری می‌شوند. به عنوان مثال: در مورد سوالات آتی:

۱. کدام ویژگی محصول برای مشتریان بالقوه اهمیت بیشتر یا کم‌تری دارد؟
۲. مشتریان چگونه به انواع خاصی از ارتباطات پاسخ می‌دهند؟
۳. آیا رضایت و در نتیجه حفظ مشتری نسبت سال گذشته افزایش یافته است؟

از نظر بازاریابی؛ مرتبط بودن چنین سوالات و اطلاعات مربوطه تعجب آورنیست. در نهایت؛ و در صورت امکان به طور مکرر موفقیت هر استراتژی بازاریابی به تعداد کافی از مشتریان بستگی دارد که یک پیشنهاد خاص را انتخاب کنند. بنابر این در این‌جا نگاهی گذرا به برخی از جنبه‌های رفتار خریدار صورت می‌گیرد؛ و در فصل‌های بعدی با جزئیات بیشتر مورد بحث قرار خواهند گرفت.

با آن‌که تجزیه و تحلیل رفتار خریدار در دهه‌های گذشته توسعه یافته و بسیار فراتر از بازاریابی مهم شده و نیز ادبیات گسترده‌ای در مورد این موضوع وجود دارد (هایر و همکاران، ۲۰۱۳). اما نقش احساسات و فعال‌سازی این پروسه در این‌جا ممکن است یک نمایش بسیار گزینشی و ترسیم از برخی نکات ابتدایی با تأکید بر شناخت پروسه باشد (کروبیریال و همکاران، ۲۰۰۹). یا آخرین پروسه اقتصاد عصبی (بروهن و کوهلر، ۲۰۱۰). که قطعاً فراتر از محدوده و حوصله این کتاب است.

شکل ۸,۲ برخی از جنبه‌های رفتار خریداران را نشان می‌دهد که برای پلانگذاری بازاریاب مهم هستند. این جنبه‌ها به ویژه به تصمیمات و پروسه‌ای بازار مرتبط و با مفاهیم پلانگذاری بازاریابی مربوط می‌شود که در فصل‌های بعدی این کتاب به شکل جامع پوشش داده خواهد شد.

همان‌طور که قبلاً ذکر گردید، این مباحث در واقع نمای‌کلی بسیار ساده است. با این وجود، مشاهدات تا حد زیادی برای بازارهای بی‌توسی و بی‌توبی«B۲B and B۲C » اعمال می‌شود.

شکل ۷,۲ به یک بخش بازار XY «جهت وضاحت بیشتر به بخش ۳,۳ مراجعه کنید» به مشتریانی و با الزامات مشابه در رابطه با ویژگی‌های مربوطه و تعداد «به طور معمول محدود» فروشندگان که به‌سمت این بخش گرایش دارند اشاره می‌کند. به طور تصادفی، قسمت بالای شکل که شبیه مثلث استراتژی است «جهت وضاحب بیشتر به بخش ۵,۳ مراجعه کنید»، مبین یک مفهوم بسیار رایج است. که نشان می‌دهد مشتریان پیشنهادات شرکت‌های مختلف را بر اساس ادراکات و ارزیابی‌های ذهنی خود و با پیشنهادات رقیب و در مقایسه با آن‌ها ارزیابی می‌کنند.

در این‌جا، نحوه‌ای عملکرد و چگونه‌گی پیشنهادات فقط از دو ارائه دهنده، الف و ب، نشأت می‌گیرد؛ و خیلی وقت‌ها با موقعیت و طراحی ترکیب بازاریابی مشخص می‌شود. هم‌چنان موقعیت‌یابی شامل تجزیه و تحلیل‌ها و تصمیم‌گیری‌های است که در مورد مزایای یک پیشنهاد از دیدگاه مشتریان بالقوه و در مقایسه با پیشنهادات رقبا صورت می‌گیرد.

به منظور درک بهتر رفتار خریدار در بازار، پیشنهاد یک طرح با رعایت موارد بازاریابی که تأثیرگذار باشد الزامی به‌نظر می‌رسد. این‌که چگونه می‌توان به یک مشتری پیشنهاد بهتری را ارائه

داد که دارای ارزش باشد. یا به زبان دیگر طراحی عملکرد بازار طوری باشد که سود مشتری را بیشتر سازد؛ و با واکنش مشتری مقایسه صورت گیرد (چیرنیو، ۲۰۰۹،ص۱۲۱ و بعدی). جای تعجب نیست که عدم انطباق طرح پیشنهادی برای مشتری که نفع آن را نسبت به محصولات رقیب که در واقع با قیمت پایین ارائه شده، تأمین نکند جذابیت کم‌تری دارد؛ و اما اگر یک شرکت در حالت قرار داشته باشد که پیشنهاد سودمندی را به مشتری ارائه دهد و از مزایای آن مشتری را مطلع سازد در واقع از مزیت رقابتی به شکل مؤثر مستفید گردیده و برای خود در بازار موفقیت را کسب می‌نماید. قابل ذکر است که برتری و یا فروتنی در تأمین ارتباط و توزیع در بازار ممکن است به مزایای رقابتی منجر شود «جهت وضاحت بیشتر به خطمشی ارتباطی در بخش ۴,۵ مراجعه کنید». اکنون واکنش مشتریان بالقوه‌ای را به‌پیشنهادات مختلف در یک بازار در نظر خواهیم گرفت. نخست، فرض بر این است که این‌گونه پیشنهادات برای مشتریان غیر آماده تدوین نگردیده است. به‌دلیل این‌که مصرف‌کنندگان و خریداران سازمانی دارای دانش قبلی، خواسته‌ها و نیازها یا نگرش‌های کم و بیش خاص نسبت به برندهای مختلف و غیره دارند. «فرهنگ شرکتی» و عوامل موقعیتی «به عنوان مثال: نیاز عاجل، فشار زمانی در تصمیم‌گیری» نیز از جملهٔ مواردی اند که پس‌زمینه تصمیم خرید را تشکیل می‌دهند «به بخش وسط شکل ۲,۷ نگاه کنید».

داشتن اطلاعات قبلی در مورد عرضه‌ای محصولات شرط گنجاندن پیشنهادها در پروسه‌ای تصمیم‌گیری مشتری است. اگر خط‌مشی ارتباطی موفق سبب معرفی برند نگردد، «به عنوان مثال: از طریق تبلیغات یا شرکت در نمایشگاه تجاری» آنگاه شانسی برای انتخاب شدن نخواهد داشت. هم‌چنان، اطلاعات مربوط به ویژگی‌های محصول که قابل درک باشد را باید به مشتریان که لزوماً شامل اطلاعات فنی به عنوان مثال: داده‌های فنی دستگاه‌های های‌فای«Hi-Fi» نیست، ارائه کرد. در اصل همه این عوامل «ادراک شناختی مشتری از نام تجاری» را تعیین می‌کنند. که به نوبه خود «به طور کلی» بر ارزیابی مانند محصول الف، به ویژه قدرتمند و بادوام است و مقایسه‌ای پیشنهادات، مانند محصول ب، بهترین خدمات را در بازار دارد، تأثیر می گذارد. هم‌چنان در این زمینه، به نقش کلیدی برندها «جهت وضاحت بیشتر به بخش ۷,۳ مراجعه کنید» با توجه به آشنایی و هم در رابطه با ویژگی های خاص مانند دوام، خدمات برتر، فناوری نوآورانه، مورد تأکید قرار گیرند. همین‌طور مؤلفه‌های شناختی و عاطفی «ادراک و ارزیابی پیشنهادها» مشابه شکل‌گیری نگرش‌ها، منجر به ارزیابی تفاوت‌های ارزشی ادراک‌شده فردی می‌شوند (تومزاک و

کوب، ۲۰۰۷،ص۴۹ و صفحات بعدی). این بدان معنی‌است که ویژگی‌های مشخص شده پیشنهادات باید با توجه به خواسته‌های فردی «نیازها، خواسته‌ها و منافع» ارزیابی شود. بنابراین، عملکرد محصولات که فقط استندرد را ارائه می‌کند و در کنار آن قیمت پایین نیز دارد. می‌تواند ارزش زیادی را به مشتری با بودجه کم و تقاضای متوسط ارائه دهد؛ و اما برای مشتری دیگر، محصولی با کارایی برتر و دوام بسیار بالا «مانند لوازم خانگی شرکت میل» که قیمت کمی بالاتر از حد متوسط دارد، ممکن است بالاترین ارزش را ارائه دهد. چون‌که به طور معمول فرض بر این است که در واقع محصولی با بالاترین ارزش از این نظر و شرایط برای خرید انتخاب می‌شود.

شکل ۷٫۲ ارتباط رفتار خریدار برای پلانگذاری بازاریابی.

جدا از ارزیابی پیشنهادات مطروحه فوق، یکی دیگر از پیش شرط‌های خرید، تقاضای مربوطه است. تقاضا به عنوان یک احساس مرتبط با تلاش به‌منظور ازبین بردن کمبودها مشخص می‌گردد (بالدرجاهن، ۱۹۹۵،ص۱۸۰). اگر نیازی به‌سمت محصولات موجود در بازار باشد و شرایط مالی برای دستیابی به این محصولات فراهم شود، در واقع این امر منجر به تقاضای محصولات می‌شود. به این معنا که تقاضای موجود و «بزرگترین» ارزش مشخص شده یک محصول باهم منجر به خرید آن می‌شود. یکی از مهم‌ترین نکات در پیوند به این پروسه این است که پس از خرید یک محصول خاص، استفاده از آن باعث رضایت یا نارضایتی مشتری خواهد شد. با آن‌که این پروسه به طور کلی به عنوان برآورده شدن یا برآورده نشدن بیش از حد انتظارات قبل از خرید یا عدم تحقق آن‌ها قابل بررسی است. در اصل، اطلاعات در خصوص خریدهای مکرر به واسطه‌ای مشتری از آن جهت با اهمیت است که توسعه‌ای روابط تجاری بلندمدت، تجزیه و تحلیل رضایت مشتری در عمل به عنوان یک موضوع علمی تبدیل خواهد شد. در صورت که عکس‌العمل مشتری مثبت باشد. تکرار خرید «مطابق با نیازهای بعدی» و رضایت‌مندی آن منجر به حفظ پایدار مشتری می‌شود. که امروزه خیلی وقت‌ها توسط مدیریت ارتباط با مشتری پشتیبانی می‌گردد «به بخش ۲,۵,۳ مراجعه کنید». همین منظور است که در بسیاری از بازارها، برندهای موجود «به بخش ۷,۳ مراجعه کنید» یک نیاز کلیدی برای خریدهای تکراری محسوب می‌گردد. زیرا امکان شناسایی محصولات فراهم شده و در نتیجه وفاداری به برند را بیشتر می‌سازد؛ و اما در حالت منفی یعنی در صورت نارضایتی مشتری از محصول و در صورت که خریدار نیاز مجدد به محصول داشته باشد سبب تغییر فروشنده خواهد شد.

به منظور ارائه یک چشم انداز کلی، مایلم نگاه مختصری به مفاهیم ارزش مشتری و ارزش برند داشته باشم. ارزش مشتری خیلی وقت‌ها به حجم فروش بلندمدت و سهم سود قابل دستیابی از طریق خرید به واسطه‌ای مشتری اشاره دارد. در واقع با توجه به این دیدگاه، ارزش مشتری تلاش‌ها و «سرمایه‌گذاری» را با هدف مشتری تعیین می‌کند (کومار و راجان،۲۰۱۲). هم‌چنان، بعد زمان نیز در این‌جا بسیار مهم است. با توجه به ارزش نام تجاری، تمرکز بر فروش و سود درآینده از همه مشتریان محسوس به‌نظر می‌رسد «به بخش ۷,۳ مراجعه کنید». این بدان معنی است که یک نام تجاری به‌دستیابی به‌حجم فروش بالا و پایدار در یک دوره طولانی «تکرار خرید» کمک می‌کند. همین‌طور در بسیاری از موارد «این امر به ویژه در مورد برندهای قوی

بیشتر صدق می‌کند» حتی می‌توان به افزایش سودآوری در هر واحد قابل فروش از طریق افزایش تمایل مشتریان به پرداخت قیمت‌های بالاتر دست یافت.

منبع:

Backhaus, K., & Voeth, M. (۲۰۱۰). Industriegütermarketing (۹nd edn.). München.
Balderjahn, I. (۱۹۹۵). Bedürfnisse, Bedarf, Nutzen. In B. Tietz, R. Köhler, & J. Zentes (Eds), Handwörterbuch des marketing (pp. ۱۷۹–۱۸۰). Stuttgart.
Bauer, H., & Sauer, N. (۲۰۰٤). Die Erfolgsfaktorenforschung als schwarzes Loch? Die Betriebswirtschaft, ٦٤, ٦٢١–٦٢٣.
Baumgarth, C. (۲۰۰۸). Markenpolitik (۳rd edn.). Wiesbaden.Becker, J. (۲۰۱۳). Marketing-Konzeption – Grundlagen des zielstrategischen und operativen Marketing-Managements (۱۰th edn). München.
Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M., & Schaefer, S. (۲۰۰۷). Economics of strategy (٤th edn.).Hoboken, NJ.
Bruhn, M., & Köhler, R. (Eds) (۲۰۱۰). Wie Marken wirken – Impulse aus der Neuroökonomie fürdie Markenführung. München.
Buzzell, Robert D. & Gale, Bradley T. (۱۹۸۹). Das PIMS-Programm. Wiesbaden.
Chernev, A. (۲۰۰۹). Strategic marketing management (٥th edn). Chicago.
Czepiel, J., & Kerin, R. (۲۰۱۲). Competitor analysis. In V. Shankar & G. Carpenter (Eds), Handbook of marketing strategy (pp. ٤۱–٥۷). Cheltenham, UK/Northampton, MA.
Day, G. S. (۱۹۸٦). Analysis for strategic marketing decisions. St. Paul, MN.
Esch, F.-R. (۲۰۱۲). Strategie und Technik der Markenführung (۷th edn.) München.
Fritz, W. (۲۰۰٤). Die Erfolgsfaktorenforschung – ein Misserfolg? Die Betriebswirtschaft, ٦٤,٦٢٣–٦٢٥.
Gardner, D. (۱۹۸۷). The product life cycle: A critical look at the literature. In M. Houston (Ed.),Review of marketing ۱۹۸۷ (pp. ۱٦۲–۱۹٤). Chicago, IL.Hax, A., & Majluf, N. (۱۹۹٦). The strategy concept and process (۲nd edn). Upper Saddle River, NJ.

Henderson, B. (١٩٨٤). Die Erfahrungskurve in der Unternehmensstrategie (٢nd edn.). Frankfurt am Main/New York, NY.
Hildebrandt, L. (٢٠٠٣). Die Erfolgsfaktorenforschung – Entwicklungslinien aus Sicht des Marketing. In M. Rese, A. Söllner, & B. Utzig (Eds), Relationship marketing (pp. ٢٠١–٢٢٤). Berlin.
Homburg, C. (Ed.) (٢٠٠٨). Kundenzufriedenheit – Konzepte Methoden – Erfahrungen (٧th edn.).Wiesbaden.
Homburg, C. (٢٠١٢). Marketingmanagement. Strategie – Instrumente – Umsetzung – Unternehmensführung (٤th edn.) Wiesbaden.
Homburg, C., & Krohmer, H. (٢٠٠٤). Die Fliegenpatsche als Instrument des wissenschaftlichen Dialogs. Die Betriebswirtschaft, ٦٤, ٦٢٦–٦٣١.
Hoyer, W., MacInnis, D., & Pieters, R. (٢٠١٣). Consumer behavior – International edition (٦thedn.).
Kerin, R. A., Mahajan, V., & Varadarajan, P. R. (١٩٩٠). Contemporary perspectives on strategic market planning. Boston, MA.
Kleinaltenkamp, M. (٢٠٠٢). Wettbewerbsstrategie. In M. Kleinaltenkamp & W. Plinke (Eds), Strategisches business-to-business marketing (pp. ٥٧–١٨٩). Berlin.
Kotler, P., & Keller, K. (٢٠١٢). Marketing management (١٤th edn.). Boston u. a. O.
Kroeber-Riel, W., Weinberg, P., & Gröppel-Klein, A. (٢٠٠٩). Konsumentenverhalten (٩th edn.).München.
Kumar, V., & Rajan, B. (٢٠١٢). Customer lifetime management: Strategies to measure and maximize customer profitability. In V. Shankar & G. Carpenter (Eds), Handbook of marketing strategy (pp. ١٠٧–١٣٤). Cheltenham, UK/Northampton, MA.
Kuß, A. (٢٠١٢). Marktforschung: Grundlagen der Datenerhebung und Datenanalyse (٤th edn.).Wiesbaden.
Kuß, A., & Tomczak, T. (٢٠٠٧). Käuferverhalten. Eine marketingorientierte Einführung (٤th edn.).Stuttgart.

Nicolai, A., & Kieser, A. (۲۰۰۲). Trotz eklatanter Erfolglosigkeit: Die Erfolgsfaktorenforschung weiter auf Erfolgskurs. Die Betriebswirtschaft, ٦٢, ٥٧٩–٥٩٦.

Peters, T., & Waterman, R. (۱۹۸۲). In search of excellence. New York.

Porter, M. (۱۹۸۰). Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors. New York.

Porter, M. (۱۹۹۹). Wettbewerbsstrategie – Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten (۱۰th edn). Frankfurt am Main.

Porter, M. E. (۲۰۰۰). Wettbewerbsvorteile. Wettbewerbsvorteile – Spitzenleistungen erreichen und behaupten (٦th edn) Frankfurt am Main

Prahalad, C. K., & Hamel, G. (۱۹۹۰). The core competences of the corporation. Harvard Business Review, ٦٨(۳), ۷۹–۹۱.

فصل سوم
پلانگذاری بازارمحور شرکتی

۱,۳ رقابت و مزیت رقابتی

۱,۱,۳ اصول اساسی

در فصل دوم شرایط خارجی، تأثیرات محیطی، وضعیت رقابتی و وضعیت کلی یک‌صنعت یا حوزه تجاری که نقش کلیدی در موفقیت شرکت‌ها دارد، مورد بررسی قرار گرفت؛ و اما در این فصل؛ محیط کاری و اقدامات استراتژی شرکت‌ها را در پیاده سازی سطوح مختلف یعنی از اجرایی پلانگذاری، پلانگذاری بازارمحور تا پلانگذاری بازاریابی ترکیبی و رقابت محور مورد تحلیل و بررسی قرار می‌گیرد.

این فصل به رقابت و مزیت‌های رقابتی می‌پردازد. واضح است که در اقتصاد بازار، رقابت به عنوان یک عنصر کلیدی میان فروشندگان و خریداران در نظر گرفته می‌شود؛ و اما در صورت که در بازار چندین فروشنده با یک خریدار بالقوه که آنهم در پروسه انتخاب فروشنده آزادی کامل داشته باشد؛ و نیز در یک حالت رقابت قرار داشته باشند. آنگاه به منظور انجام معامله اقتصادی از نظر خریدار، فروشنده‌های موفق خواهند بود که بهترین خدمات را ارائه دهند. در واقع فروشندگان که بیشترین معاملات فروش «سودآور» را نسبت به رقبا انجام دهند در یک حالت موفقیت‌آمیز نسبت به رقبا قرار داشته و توانائی اعمال قیمت‌های بلند را به محصولات «برتر» خود خواهند داشت. همچنان از نقطه نظر خریدار «مشتری» دو دلیل عمده به منظور انتخاب فروشنده وجود

T. Tomczak et al., *Strategic Marketing*,
https://doi.org/۱۰,۱۰۰۷/۹۷۸-۳-۶۵۸-۱۸۴۱۷-۹_۳

دارد: از یک‌سو، محصولات را که انتخاب می‌نمایند، نسبت به محصولات سایرین از کیفیت بهتری برخوردار باشد؛ و از سوی دیگر، نسبت به سایر رقبا محصولات را با قیمت مناسب تهیه و دریافت نماید. با این‌حال؛ در چنین موارد رقابت باید منجر به حالتی شود که شرکت‌ها مجبورند یا کیفیت محصولات خود را بهبود بخشند «از طریق نوآوری، خدمات، تضمین کیفیت و غیره» یا آن‌ها را با نیازهای مشتریان تطبیق و هماهنگ سازند؛ تا از این طریق به کاهش هزینه تولید محصولات دست یابند؛ و به آن‌ها این امکان فراهم گردد تا محصولات خود را با قیمت‌های پایین در اختیار مصرف‌کنندگان قرار دهند.

پس با این‌حال؛ گفته می‌توانیم که در حقیقت رقابت عبارت از یک پروسه است که در آن فروشندگان مختلف برای بدست‌آوردن مشتریان بالقوه در تلاش ایجاد مزایائی رقابتی اند؛ تا از این طریق مقدار فروشات خود را نسبت به رقبا بیشتر ساخته به موفقیت مالی نایل آیند؛ و الی نسبت به رقبا در اجرای معاملات عقب نشینی کرده که این عمل ممکن است موقعیت شرکت را به خطر اندازد. در همین مورد دانشمندی به‌نام مورگان«morgan » ماهیت و هدف رقابت اقتصادی شرکت‌ها را چنین توصیف می‌نماید: «پروسه‌ای رقابتی به عنوان مبارزه دایمی بین شرکت‌ها به منظور کسب مزایای رقابتی در بازار است طوری‌که در واقع این مزایا منجر به برتری عملکرد مالی و موقعیت شرکت گردد» (مورجان، ۱۹۹۷، ص۷۸).

نقش بازاریابی در رقابت: «بازاریابی هنر و علم ایجاد تغییر «عدم تعادل» در بازارها است. به‌گونه‌ای که این تغییر به نفع شرکت «یا اتحاد از شرکت‌ها»؛ و به طور نسبی به نفع رقبا تمام شود (دیکسن، ۱۹۹۶، ۱۰۲).

از تعریف ارائه شده مورگان می‌توان دو مفهوم و نکته را «مزیت‌های رقابتی و منابع» استنباط کرد؛ که به‌گونه اختصار در این بخش به آن نظر اندازی می‌شود. اصطلاح مزیت رقابتی با توجه به تعریف متذکره، اشاره به توانائی عملکرد یک شرکت نسبت به رقبا در ارائه خدمات دارد؛ و به همین شکل مبیین توانائی ارائه خدمات یک شرکت با منابع مالی کمتر نسبت به رقبا است. در همین راستا، «هانت» مزایائی رقابتی را به عنوان یک پدیده اثربخش یا کارا می‌داند (هانت، ۲۰۰۲،ص۲۵۴). همان‌طور که در مباحث قبلی در زمینه‌ای اشاره شد؛ مزایای رقابتی ممکن است سبب افزایش میزان فروش و عملیات بهتر و برتر و در نتیجه منجر به موفقیت مالی شرکت نسبت به رقبا گردد. قابل تذکر است که برخی از نویسندگان بیشتر موفقیت مالی را به عنوان شاخص اساسی برای مزیت رقابتی در نظر می‌گیرند. «به عنوان مثال: مزیت رقابتی را به عنوان توانایی

یک شرکت برای عملکرد بهتر از صنعت خود؛ یعنی کسب نرخ سود بالاتر از استندرد صنعت تعریف می‌کند» (بیسانکو، ۲۰۰۷،ص۵۸۴).

ویژگی‌های مزایای رقابت از دیدگاه پورتر: مزیت رقابتی ناشی از میزان ارزشی است که قرار است شرکتی برای خریداران خود ایجاد کنند. مشروط بر این‌که این ارزش بیشتر از هزینه‌های ایجاد شده پروسه‌ای تولید باشد. در واقع ارزش چیزی است که خریداران ضمن قبول، در واقع آماده پرداخت در مقابل محصولات هستند؛ و ارائه ارزش به محصولات منحصر به‌فرد که کمتر از قیمت‌گذاری رقبا باشد می‌تواند مؤثریت بیشتری را نصیب شرکت‌ها نماید (پورتر،۲۰۰۰،ص۲۶).

بناً جای تعجبی ندارد که پرسش‌های منوط به منشأ و مبدای مزیت‌های رقابتی مواجه به تیوری و عملی است که نه‌تنها به درک پروسه‌ای رقابت مؤثر بوده؛ بلکه نقطه شروع اقدامات مؤثر جریان عملیات یک شرکت نیز محسوب می‌گردد (بریسر،۱۹۹۸،ص۳۰۵ وصفحات بعدی).

قابل ذکر است که منابع شرکت که من‌حیث عامل مهم و تأثیرگذار رقابت به‌حساب می‌آید در قسمت‌های بعدی به تفصیل مورد بررسی قرار خواهد گرفت.

۲,۱,۳ منابع و ویژگی‌های مهم بازار جهت موفقیت یک شرکت

در بخش ۲,۲,۲ «تحلیل صنایع» عوامل تاثیر گذار بر جزابیت بازار مورد بحث قرار گرفت، قدرت چانه‌زنی خریداران و فروشندگان می‌باشد؛ رقابت در صنعت؛ تهدیدهای فروشندگان جدید یا محصولات جایگزین مواردی اند که ارائه دهندگان با توجه به آن فرصت های خوبی را جهت موفقیت در اختیار خواهند داشت، به این دلیل که فشار اندک از جانت مشتریان و تأمین کنندگان وجود دارد، و همچنان نبرد برای سهم بازار زیاد نیست.

در واقع برخی از نویسندگان حتی پورتر؛ به این باور اند که در بازارهای مختلف فشارهای رقابتی متفاوت وجود دارد؛ و این مطلب دلیل مهم برای موفقیت و سودآوری محسوب می‌گردد. به عنوان مثال: عموماً سودآوری در صنعت دواسازی به‌دلیل موجودیت تنوع بیشتر در محصولات نسبت تجارت خطوط هوایی است (بیسانکو، ۲۰۰۷،ص۳۴۶).

اما تصمیم‌گیری در مورد ورود یا خروج از بازارها مطمئناً عادی نیست و به طور معمول نمی‌توان در کوتاه‌مدت اتخاذ کرد. چنین تصمیماتی در مرکز پلانگذاری عملیات شرکت مبتنی بر بازار قرار دارند «جهت وضاحت بیشتر به بخش ۲,۱ مراجعه کنید» و حتی این فرضیه در مورد

بازارهای بین‌المللی نیز صدق می‌نماید «در بخش ۳,۴ این موضوع را با جزئیات بیشتر با مطرح نمودن این سوالات که عملیات در کجا؟ و در کدام جهت؟متمرکز باشد. بحث خواهیم کرد» حد اقل طور معمول در میان‌مدت پروسه‌ای کاری را از بازارهای معین شروع کرد؛ و استراتژی‌های امیدوار کننده‌ای را در این بازارها توسعه داد. علاوه بر تفاوت در سودآوری بین صنایع مختلف، بدیهی است که تفاوت‌های کم وبیش متمایز نیز در این صنایع وجود دارد که نمی‌توان آن‌ها را تنها با شرایط بازار توضیح داد؛ و این مطلب بیشتر به‌منابع مختلف شرکت‌های مشارکت‌کننده بستگی دارد. در واقع اینچنین پیشینه اغلب برای «شیوه مبتنی بر منابع» مهم است.

و اما اصطلاح منابع را می‌توان به طور گسترده چنین مطرح کرد: منابع را به دو قسمت؛ مادی «به عنوان مثال: کارخانه‌ها؛ سایت‌های انترنتی» و غیرمادی «به عنوان مثال: پتنت‌ها؛ مارک‌ها» تقسیم کرد. در واقع این منابع مستقیماً منجر به ایجاد مزیت‌های رقابتی می‌شود. به عنوان مثال: کارخانه‌های تولید کارآمد یا سایت‌های مقرون‌به‌صرفه «در نتیجه دستمزدهای پایین یا هزینه‌های انرژی» می‌توانند منجر به مزایای هزینه شوند؛ و برندهای قوی یا ثبت اختراعات خاص ممکن است منجر به محصولات برجسته شوند.

با توجه به موارد متذکره هانت، منابع به عنوان موجودات مشهود و نامشهود در دسترس شرکت قرار دارد؛ و آن‌ها را قادر می سازد به طور کارآمد و یا به طور مؤثر عملیات را در بازار انجام داده و برای برخی از بخش‌های بازار ارزش ایجاد نماید (هانت، ۲۰۰۰،ص۱۳۸). با این‌حال «هانت» انواع منابع زیر را ازهم متمایز می‌کند:

منابع مالی «ابزارهای مالی موجود، دسترسی به بازارهای مالی»؛

منابع فزیکی «کارخانه‌های تولیدی»؛

منابع قانونی «حقوق برند، حق ثبت اختراع»؛

منابع انسانی «مهارت، تجربه و دانش کارکنان»؛

منابع سازمانی «روال، فرهنگ سازمانی»؛

منابع اطلاعاتی «دانش در مورد مشتریان، بخش‌های بازار، رقبا و فناوری‌ها»؛

منابع ارتباطی «روابط با تأمین‌کنندگان و مشتریان».

در واقع ترکیب این منابع در ارزش‌گذاری محصولات و ایجاد برند نیز مؤثر واقع می‌گردد. بنابراین گفته می‌توانیم که ارزش یک برند شامل ترکیبی از منابع قانونی «حقوق برند» و منابع ارتباطی که استوار بر پایه اعتماد و ترجیح مشتریان نسبت به محصولات و برند است؛ می‌باشد.

مفهوم اساسی شیوه مبتنی بر منابع «دیدگاه مبتنی بر منابع شرکت»: شیوه مبتنی بر منابع شرکت بر پایه دو اصل استوار است: ناهمگونی «متنوع» منابع و عدم تحرک منابع. با آن‌که بخش بزرگی از منابع یک شرکت دارای ماهیت خاص می‌باشد؛ با این‌حال فرض ناهمگونی منابع نشان می‌دهد که شرکت‌ها با یک منبع نامتقارن مواجه‌اند؛ وهمینطور؛ فرض عدم تحرک منابع حاکی از آن است که منابع مهم، به ویژه غیرمادی شرکت‌ها قابل معامله نیستند و بنابراین غیرمتحرک به‌شمار می‌پروسه (بیسانکو، ۱۹۹۸،ص۳۰۶).

طبق نظریه‌ای مطروحه «بارنی»؛ منابع در صورت منجر به مزیت رقابتی پایدار بوده می‌تواند که پیش نیازهای ذیل برآورده شوند:

۱. منابع باید ارزش آفرین باشند؛ به این معنا که به افزایش کارایی و یا اثربخشی شرکت کمک نماید؛

۲. منابع باید کمیاب باشند؛ در غیر این صورت هر رقیبی می‌تواند با دسترسی کامل به منابع، مزیت رقابتی ایجاد نماید؛

۳. منابع نباید کاملاً قابل تقلید باشند؛ در غیر این صورت رقبا به راحتی می‌توانند ضرر خود را جبران کنند، از این نظر، فرهنگ قدیمی شرکت یا شهرت برند به راحتی قابل تقلید نیستند؛

۴. منابع نباید قابل جایگزینی باشند «به عنوان مثال: مزایای هزینه ناشی از نیروی کار به‌دلیل بهره‌وری بالا»؛ در غیر این صورت رقبا می‌توانند به سرعت ضرر متحمله را جبران کنند (بارنی،۱۹۹۱و بارنی ۱۹۹۵).

هم‌چنان در چارچوب دیدگاه مبتنی بر منابع، اصطلاح منابع در واقع مهم‌ترین عوامل ورودی شرکت در بازار به‌حساب آمده؛ و یا به عنوان آن دسته از ویژگی شرکت به‌حساب می‌آید که تقلید آن سخت و یا حتی ناممکن باشد. چنین منابع که منحصر به‌فرد باشد؛ تجارت آن نیز دشوار بوده و به سادگی سایر شرکت‌ها «یا فقط با پذیرش هزینه‌های مبادله و انتقال غیرقابل استفاده» نمی‌توانند آنرا به راحتی مورد استفاده قرار دهند. در واقع منابع خاص شرکت را معمولا نمی‌توان خریداری کرد «حداقل نه مستقل از شرکت مربوطه». اما ممکن است در یک پروسه‌ای بسیار پرزحمت نیاز به توسعه داشته باشد. این منابع خیلی وقت‌ها شامل ارزش‌ها، فرهنگ‌ها و دانش ضمنی اند که به‌حیث منابع خاص شرکت می‌تواند مهم‌ترین منبع مزیت رقابتی محسوب گردد (پیتراف، ۱۹۹۳،ص ۵۸۱).

اطلاعات مستخرجه از نظریه‌ای، «پراهالد و هومیل ۱۹۹۰» که در واقع توجه ویژه‌ای در قسمت جهت‌گیری شیوه منابع به‌حیث هسته‌ای جهت‌گیری شایستگی شرکت داشته اند نشان دهنده‌ای همین موضوع است. با این‌حال از آنجائی که خیلی وقت‌ها منابع به تنهایی کارساز نمی‌باشد؛ غرض اجرای مؤثر یک فعالیت مهم است تا همزمان از چندین منبع کار گرفته شود. بناً نحوه‌ای شایستگی عملکرد نشان دهنده‌ای توانایی دسته‌بندی منابع و ایجاد ظرفیت‌ها به‌گونه‌ای است که بتوان آن‌ها را غرض انجام کار یا فعالیت با موفقیت به‌کار برد (گرانت، ۱۱۹،۱۹۹۱). در مورد قابلیت‌های استراتژی؛ به عنوان مثال: شرکت‌های زنجیره‌ای تهیه‌ی غذای آماده «مک دونالد» دارای قابلیت‌های برجسته‌ای در زمینه‌های توسعه‌ای محصول، تحقیقات بازار، مدیریت پرسونل، کنترول مسائل و جریان مالی و مدیریت پروسه‌ای عملیات دارند. اما آنچه در نهایت مسئوول چندین دهه موفقیت شرکت به‌حساب می‌رود؛ در واقع قابلیت استراتژی ادغام این عملکردها است؛ طوری که توانسته محصولات و خدمات را در سراسر جهان در هزاران رستورانت با سطح بالایی از ثبات در سطح کیفیت تعریف شده و قابل اعتماد ارائه نماید. با این‌حال «پراهالد و هومیل ۱۹۹۰» چنین قابلیت‌های استراتژی را به عنوان شایستگی‌های اصلی می‌دانند.

و اما در یک محیط پویا و پیچیده؛ بهره‌برداری از شایستگی‌های اصلی به تنهایی غرض ایجاد و گسترش مزیت‌های رقابتی کافی نیست. در عوض، شرکت‌ها باید قابلیت‌های خاصی را دریافت و یا در مدیریت داخلی پروش دهند تا بتوانند شایستگی‌های «هسته» را ایجاد و ارتقأ دهند. طبق نظریه‌ای «تیس و همکاران،۱۹۹۷». در پیوند به این موضوع؛ که باید قابلیت‌های پویا بکار گرفته شود. یعنی برای رویارویی با چالش‌های محیط متغیر، شرکت‌ها بیش از هر چیز باید در حالتی قرار داشته باشند که بتوانند شایستگی‌های درونی و بیرونی «هسته» را تطبیق داده و مجدداً عملیات شرکت را پیکربندی کنند (بیسانکو و همکاران،۲۰۰۷،ص۳۴۸ و صفحات بعدی). در واقع هنگام مقایسه‌ای این دو شیوه؛ این دیدگاه که موفقیت یک شرکت خیلی وقت‌ها به شرایط بازار و شیوه مبتنی بر منابع بستگی دارد؛ این سوال مطرح می‌شود که کدام یکی از این شیوهها موفقیت یک شرکت را نسبت به رقبا بهتر توضیح می‌دهد؛ و آیا شرایط بازار یا منابع و فعالیت‌های هر شرکت از اهمیت بیشتری برخوردار است. در حال حاضر مطالعات تجربی در دسترس؛ مهم ترین نتایج آن را قرار آتی بیان میدارد: در اصل این مطالعات به طور مداوم نشان می‌دهد که ویژگی شرکت‌های منفرد در یک صنعت نسبت به وضعیت بازار مربوطه تأثیر بیشتری بر سودآوری آن‌ها داشته است. هم‌چنان این مطالعات مبین این واقعیت است که ۱۹ تا ۴۴ درصد از واریانس متغیر وابسته بازده

سرمایه «یا یک پارامتر مشابه» بستگی به عوامل خاص شرکت دارد؛ در حالی که تنها ۴ تا ۱۹ درصد متغیر متباقی مربوط به سایر موارد یک صنعت می‌باشد (رومیت،۱۹۹۱، روکوبیرت و همکاران، ۱۹۹۶ و میشلس۱۹۹۸). همیطور طبق مطالعه انجام یافته از میان ۷۰۰ شرکت مبنی بر موفقیت و اهمیت عوامل خاص یک‌صنعت نشان می‌دهد که ۳۶ درصد از واریانس سودآوری شرکت بستگی به ویژگی خاص شرکت داشته در حالیکه ۱۹ درصد منوط به سایر متغیرهای یک صنعت می‌باشد. پس گفته می‌توانیم که استراتژی‌ها و معیارهای خاص شرکت‌ها برای ایجاد نوآوری و موفقیت آن‌ها تأثیرگذار است؛ و الی کاهش هزینه‌ها و افزایش میزان بازایابی کم اهمیت به‌نظر می‌رسد (مگاهاناند،۱۹۹۷). گرچه از لحاظ تیوری هیچ کسی عملکرد یک شرکت را در بازار کم اهمیت جلوه نمی‌دهد. اما می‌توان به طور منطقی فرض کرد که اجرای همزمان سطوح مختلف یک صنعت سبب افزایش سودآوری آن می‌گردد. هم‌چنان تنوع در سودآوری یک صنعت توسط منابع شرکت‌ها و استراتژی‌های مربوط به استقرار و توسعه‌ای آن‌ها بستگی دارد. «جهت وضاحت بیشتر نگاه کنید به مرورهای اجمالی» (بیسانکو و همکاران ۲۰۰۷ .ص،۳۸۴ وصفحات بعدی).

این دو شیوه توسعه‌ای استراتژی شرکت در واقع منجر به ایجاد دیدگاه‌های متفاوت؛ یعنی دیدگاه بیرونی و درونی می‌شود. بدین ملحوظ که دیدگاه بیرونی و درونی در پیوند به این موضوع روی یک وظیفه متمرکز است: چگونه‌گی ایجاد و گسترش مزیت‌های رقابتی، در واقع هر دو دیدگاه بینش‌های ارزشمندی را در مورد منشأ و تثبیت مزیت‌های رقابتی ارائه می‌دهند. اما در بحث استدلال خود نیز مشمول یک جانبه‌گرایی خاص هستند. به عبارت دیگر، دیدگاه بیرونی؛ جستجوی یک بازار جذاب و استفاده یا ایجاد منابع مورد نیاز برای دستیابی به مزیت‌های رقابتی را توصیه می‌کند. در مقابل، دیدگاه درون‌به‌بیرون توصیه می‌کند که شایستگی‌های اصلی خود «شرکتها» را شناسایی و بازارهایی را انتخاب کنید؛ که در آن منابع شما می‌تواند به طور مؤثر مورد بهره‌برداری قرار گیرد. با این‌حال اساساً اولویت‌بندی این دو دیدگاه متفاوت هستند: جذابیت بازار یا ویژگی منابع کلید دستیابی به مزیت‌های رقابتی است. طبق نظریه‌ای، «وارنرفیلت» در پیوند به منابع؛ در واقع بعید است که استراتژی‌های مبتنی بر منابع کنار گذاشته شود و گمان می‌برد که تفاوت میان شرکت‌ها با توجه به این دیدگاه به شکل خودکار ظاهر می‌گردد (وارنرفیلت،۱۹۹۵،ص۱۷۳).

با این‌حال و با توجه به دیدگاه بیرونی؛ استراتژی‌های که مبتنی بر بازار نیستند به احتمال زیاد موفق نخواهند بود. هم‌چنان، اگر شرکت‌ها بخواهند، یا مجبور باشند «به‌دلیل تغییرات در محیط» شایستگی‌های اصلی خود را به‌سمت صنایع و به معنای شیوه مثبت و قابلیت‌های پویا، ایجاد یا ارتقأ دهند، به بازارهای جذاب نیز نیاز دارند.

۳,۱,۳ توسعه‌ای اثرات مزایای رقابتی

نظریه مزیت منبع (RA) توسط شلبی هانت که در بازاریابی بسیار مورد توجه است برای نشان دادن فرآیندهای مهم توسعه « پیشرفت» و مزیت های رقابتی آن که تأثیرات آنها در تحولات مهم اند قابل استفاده است. این نظریه ابتدا در مقاله ای توسط (هانت و مورگان ۱۹۹۵) بیان شد و سپس در مراحل بعدی در تعداد زیادی از انتشارات توسعه و مورد بحث قرار گرفت. انتشار کتاب گسترده توسط هانت (۲۰۰۰) و خلاصه‌ای از وضعیت فعلی در مباحث نظریه متذکره مهم و با ارزش است (هانت ۲۰۱۰ , ص. ۳۵۹ وصفحات بعدی).

در کُل نظریه‌ای مزیت منبع دارای برخی از مفروضات و مشخصه‌های است که آنرا از سایر نظریه‌های تبین کننده رقابت متمایز ساخته و کاربرد علمی آنرا متبارزتر می‌سازد، به‌عنوان‌مثال:

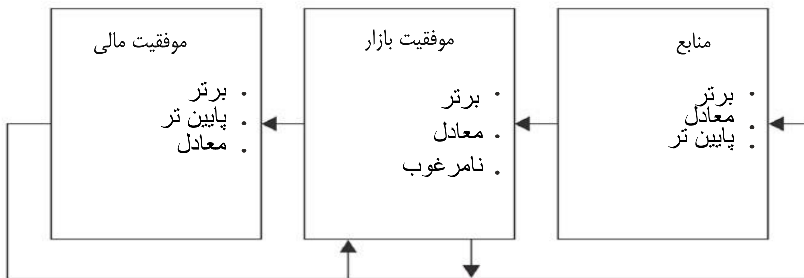
الف: این یک نظریه‌ای پویا است؛ زیرا تمرکز بر پروسه‌ای رقابت دارد؛

ب: یکپارچه‌گی در بینش‌های شاخه‌های مختلف علوم اقتصادی دارد «از جمله علوم رفتاری»؛

ج: برای توسعه‌ای استراتژی‌ها نقاط آغازین را فراهم می‌کند؛

د: مفروضات و نتایج ارائه شده آن به شکل اساسی و واقعی از شیوههای نظری اقتصاد کلان است. گرچه این مفروضات فراتر از محدوده این کتاب درسی است و می‌توانید آنرا در کتاب منتشر شده (هانت،۲۰۰۰،ص۱۰۵ و صفحات بعدی). جستجوکرد.

در شکل ۱,۳ پیام اصلی تیوری مزیت منبع تحت سه عنصر کلیدی مشخص شده است که شامل، منابع، موقعیت بازار مالی و روابط آن‌ها می‌باشد. با این‌حال منابع نقطه آغاز عملکرد برای تمام امورات به‌حساب می‌آید.



شکل ۱,۳ عناصر نظریه‌ای مزیت منابع در یک نگاه(طبق نظرهانت،۲۰۰۰،ص ۱۳۶).

همان‌طور که از نام آن پیدا است؛ تعمیم نظریه‌ای مزیت منبع در شرکت‌ها نشان دهنده‌ای مجموعه یا ترکیبی از منابع است. مصرف منابع به شرکت‌ها این امکان را فراهم می‌کند تا محصولات خاصی را با مصارف مقرون به صرفه تولید «مزیت بهره‌وری» و یا محصولات آن‌ها نسبت به تولیدات رقبا نزد مشتریان از جایگاه بهتری برخوردار باشد «مزیت اثربخشی». بناً فروشندگان بزرگ محصولات استندرد با کارائی بیشتری را با مصارف کمتر تولید می‌نمایند. در حالیکه سایر شرکت‌های قوی «به عنوان مثال: اَپل و پورشه» با مارک‌های معتبر ممکن است توانائی منحصر به‌فرد در ارائه محصولات داشته باشند.

تعریف موثریت و کارایی: بهره‌وری در واقع اثر بخشی عملکرد استندرد خارجی است؛ که میزان برآورده کردن انتظارات و خواسته‌های مشتریان را توسط عملکرد شرکت نشان می‌دهد؛ و اما در مقابل بهره‌وری عملکرد استندرد داخلی شرکت است که نسبت خروجی به ورودی را توضیح می‌دهد (پلاینک،۲۰۰۰،ص۸۶).

ارزش محصول: شکل ذیل نشان دهنده‌ای ترکیب متفاوت از ارزش و هزینه محصولات خلاصه شده و در مقایسه با محصولات رقیب است؛ واضح است که مزیت در یکی از ابعاد که با ضرر در بعد دیگر از بین نمیرد منجر به مزیت رقابتی می‌شود. «رشته‌های ۲، ۳ و ۶» و بالعکس «حوزه‌های ۴، ۷ و ۸»؛ و اما در کادر ۵ به‌نظر می‌رسد که نه مزیت محصولات وجود دارد و نه عیب. هم‌چنان در کادرهای ۱ و ۹ حالت‌های تعریف ناشده است. زیرا جریان پروسه‌ای باقی می‌ماند که تفاوت‌ها در هر دو بعد چقدر زیاد است. به عنوان مثال: در کادر ۱ مقدار کمی پایین از محصول، بیشتر از مزیت هزینه بالا جبران می‌شود. البته معنادار بودن چنین نمایشی به یک بخشی از بازار محدود می‌شود؛ در غیر این صورت به سختی می‌توان ارزش محصولات مختلف را برای مشتری

مقایسه کرد. در کل هنگام در نظر گرفتن یک منطقه تجاری گسترده یا کل عملیات یک شرکت، باید چندین مورد از این نمایندگی‌ها ادغام شوند.

از طریق مکانیسمی که قبلاً در بخش ۳,۱ به آن پرداخته شد. «مزایا و معایب رقابتی» منجر به مقادیر بالاتر «یا کمتر» فروخته شده حاشیه‌ای عملیاتی شده می‌تواند.

ارزش تولید				
		پائین‌تر	**نسبتاً یکسان**	**بالاتر**
مصرف	پایین تر	۱ – موقعیت رقابتی بدون توان	۲– مزیت رقابلی	۳–مزیت رقابتی
	نسبتاً یکسان	۴–ضعف رقابتی	۵–نه مزیت و نه ضرر	۶–مزیت رقابتی
	بلندتر	۷–ضعف رقابتی	۸–ضعف رقابتی	۹–موقیعت ضعیف رقابتی

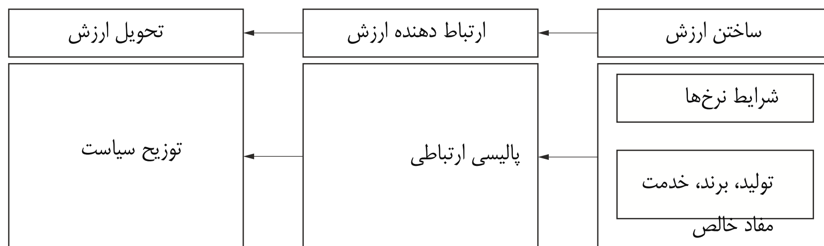
شکل ۲,۳ موقعیت‌های مختلف رقابتی(طبق نظر هانت،۲۰۰۰،ص۱۳۷).

و نیز این جریان سبب بهبود یا تحکیم موقعیت رقابتی در بازارهای فرعی می‌شود. ابزارهای مهم برای دستیابی به این امر؛ شامل نوآوری‌ها، استراتژی‌های نویدبخش و استفاده از منابع مالی موجود یا منابع ناشی از موفقیت مالی است. نمونه‌های معمولی آن قرار ذیل فهرست گردیده است:

۱. گسترش منابع قانونی با خرید حق ثبت اختراع یا حقوق برند؛
۲. گسترش نیروی انسانی از طریق آموزش کارکنان؛
۳. گسترش سیستم فروش، دانش فنی و غیره از طریق خرید شرکت‌های دیگر.

با ارائه مثال از یک نوع برند این پروسه را می‌توان به راحتی توضیح داد. در اصل به طور مستقیم وجود یک نام تجاری «منبع» قوی منجر به سهم بالاتر «ارقام فروش ناشی از آن» در بازار می‌شود. همین‌سان تمایل مشتریان به پرداخت قیمت بالاتر برای محصول می‌گردد «در مقایسه با محصولات بدون نام». بناً هر دو گذینه فوق «مقدار فروش و تمایل به پرداخت» تأثیر مستقیم بر موفقیت مالی شرکت دارند؛ و این پروسه به‌نوبه خود باعث تقویت بیشتر اعتبار برند در بازار می‌شود. به عنوان مثال می‌توان از طریق ارتباطات فشرده یا توسعه‌ای بیشتر محصول به توسعه‌ای این پروسه پرداخت؛ و آنرا توسعه داد. پروسه‌های یادگیری «به عنوان مثال با توجه به موجودیت اطلاعات در مورد مشتریان یا توزیع کنندگان» براین اساس مکانیسم‌های بازخورد نیز در این پروسه نقش دارند؛ واضح است که بی‌ثباتی ویژگی بارز این مفهوم ناشی از وجود رقابت

است. زیرا هر شرکتی با توسعه‌ای منابع سعی در کسب مزیت‌های رقابتی بیشتر خواهد کرد؛ یا به نحوی به مزیت‌های رقبا واکنش نشان خواهد داد.



شکل ۳,۳ ایجاد،ارتباط و ارائه‌ای ارزش با بازاریابی ترکیبی(طبق نظرکارنیف،۲۰۰۹،ص۱۲۱).

فرآیندهای یادگیری «به عنوان مثال با توجه به دانش در مورد مشتریان یا توزیع کنندگان» بر اساس مکانیسم های یاده شده در شکل ۳,۱ (هانت ۲۰۰۰ ، ص ۱۴۵ وصفحات بعدی) نشان داده شده نیز نقش دارند؛ واضح است که بی ثباتی ویژگی بارز این مفهوم از رقابت است، زیرا هر شرکتی با توسعه منابع سعی در کسب مزیت های رقابتی بیشتر خواهد داشت یا به نحوی به مزیت های رقبا واکنش نشان خواهد داد.

البته منابع به‌تنهایی نمی‌توانند موقعیت یک شرکت را در بازار تعیین کنند. این امر مستلزم اقدامات مناسب، بیش از هر چیز در مورد انتخاب بازارها «کجا؟» و نوع مزایای ارائه شده به مشتری «چگونه؟» دارد. تصمیم‌گیری در مورد بازارهای که باید در آن محصولات ارائه شود و تفاوت بین محصولات خود و پیشنهادات رقبا منجر به موقعیت خاصی در بازار می‌شود «پلانگذاری نهاد تجاری بازارمحور». این عمل به‌نوبه خود زمینه توسعه‌ای بازاریابی ترکیبی را فراهم می‌کند «جهت مطالعه بیشتر به‌فصل پنجم مراجعه کنید»؛ و همین‌طور ارزشی را برای مشتری ایجاد می‌کند «عملکرد محصول – هزینه‌ها». در واقع شرکت‌ها این ارزش را به اشتراک می‌گذارند و آن را از طریق یک سیستم توزیع مناسب در دسترس همگان قرار می‌دهند.

۲,۳ رهنمود های برگزیده از پلانگذاری استراتژیک شرکتی

این قسمت از بخشی از پلانگذاری شرکتی استخراج شده که شامل انتخاب و ملاحظات اساسی توسعه‌ای بازار است؛ به عنوان بخش از پلانگذاری شرکتی بازارمحور شرکت‌ها شناخته میشود. با توجه به مراحل و ابعاد پلانگذاری بازارمحور در چارچوب پلانگذاری بازاریابی روی تصامیم استراتژی شرکت‌ها اثر گذار است؛ واضح است که اهداف شرکت‌ها «به عنوان مثال: رشد

یا ثبات» و اصول کلی آن «بیانیه ماموریت و اصول اخلاقی» نسبت به پلانگذاری بازارمحور از جایگاه بهتری برخوردار است. این جریان در چارچوب شرایط اقتصادی و اجتماعی، اهداف و اصول شرکت همراه با سنت و فرهنگ آن‌ها است؛ و با توجه به امکانات داده شده، منابع و مهارت‌ها شکل گرفته و مورد تعقیب قرار می‌گیرد. با این‌حال طور معمول، اهداف شرکت تنها به یک جنبه «منحصراً سود یا رشد» اشاره نمی‌کند. بلکه به مجموعه‌ای از چندین جنبه با وزن بیشتر یا کمتر اشاره دارد (والکر و همکاران،۱۹۹۹،ص۴۴). اعم جنبه‌های مهم آن قرار آتی فهرست شده است:

۱. اهداف سودآوری «درآمد، بازده فروش و غیره»؛
۲. اهداف مربوط به اندازه و رشد «حجم یا رشد فروش، رهبری بازار و غیره»؛
۳. اهداف مالی «نقدینگی، سطح تأمین مالی و غیره»؛
۴. اهداف اجتماعی «حفاظت از مشاغل، رضایت و انگیزه کارکنان و غیره»؛
۵. اهداف قدرت «تأمین استقلال شرکت، نفوذ اقتصادی، اجتماعی و غیره»؛
۶. چشم انداز «اهداف عمومی بلند مدت».

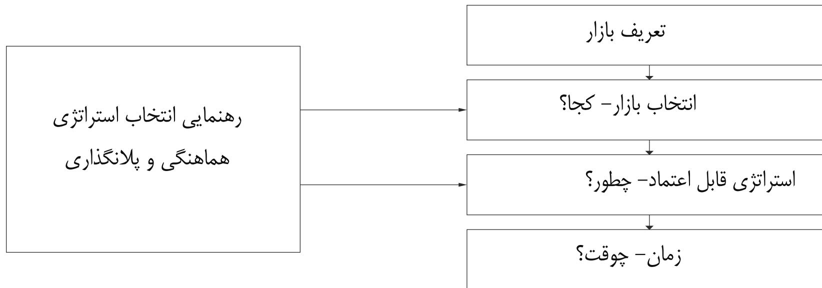
طور معمول تمامی برنامه‌ها و ماموریت‌های تجاری یک شرکت حول محور اهداف کلی یا خطمش عمومی آن یعنی سودآوری می‌چرخد. یا به زبان دیگر، اهداف شرکت به طور معمول تحت سلطه اصول کلی خطمشی شرکت قرا دارد. به عنوان مثال: ماموریت تجاری آن است که به طور معمول به موانع شرکت راه‌حل دریافت می‌نماید. یعنی به سود مشتری اشاره دارد.

و اما طی سال‌های اخیر رعایت پدیده‌ای اصول اخلاقی در این پروسه‌ای بیشتر مورد توجه قرار گرفته است. فرضاً، سازگاری با سلامت محصولات و حفاظت از محیط زیست از اهمیت خاصی برخوردار است. با توجه به مسؤولیت‌پذیری اخلاقی، شرکت‌ها باید تصمیم بگیرند که محصولات مُضر «به عنوان مثال: سیگار» یا زیان‌آور به محیط زیست «به عنوان مثال: آفت‌کش‌ها» را از بازار خارج نمایند.

این‌گونه محدودیت‌ها در چارچوب پلانگذاری و عملیات اقتصادی سوالی را به شرکت‌ها متوجه می‌سازد؛ و آن این‌که به عنوان یک نهاد در کدام بازار فعالیت نمایند؟ و این‌که آیا می‌خواهند در آن بازار فعال باشند یاخیر؟ با توجه به ارتباط جنبه‌های مختلف اصول اخلاقی و پلانگذاری استراتژی در مراحل بعدی به جواب سوال مطروحه پرداخته خواهد شد؛ و اما برای این‌که شرکت‌ها بدانند که در بازار از چی جایگاه برخوردار اند و در حقیقت چگونه به‌نظر میایند؛ و برای کدام منظور و هدف در بازار حضور دارند. رعایت مسائل اخلاقی از جمله مهم‌ترین جنبه‌های کاری آن‌ها به‌شمار

می‌رود؛ و این امر خود سبب حفظ پایداری تجارت عل‌الخصوص رفتن به سوی اهداف است که شرکت‌ها در سطح بین‌المللی تعقیب می‌نمایند. در واقع در سطح جهان نمونه‌های وجود دارد که به طور مشخص این‌گونه مسائل را در نظر گرفته؛ روی زمینه‌های خاصی فعالیت می‌نمایند. «به عنوان مثال: شرکت دایملر»، که به عنوان گروه متحرک خود را ملزم به اجرایی علمیات خاص و استندرد نموده است. همچان شرکت اَپل، به عنوان فروشنده محصولات جدید با طراحی عالی و عملکرد آسان که با دلایل اخلاقی به بازارهای خاصی خدمات ارائه کرده و از فروش محصولات به بخش نظامی کشورهای متجاوز در سطح بین‌المللی خودداری می‌نماید. همین‌طور شرکت مشهور خرده فروشی تحت نام بادی شاپ، مسؤولیت اخلاقی خویش دانسته «مراقبت از بدن و لوازم آرایشی» محصولات خویش را جهت حفاظت از محیط زیست و درک مسؤولیت اجتماعی تولید و با طراحی و بسته‌بندی مناسب طور طبیعی مزین کرده و در اختیار مشتریان قرار می‌دهد(www.thebodyshop.com).با توجه به مطالب ارائه شده فوق اهداف هر شرکت می‌تواند پیامدهای متفاوت را نیز در قبال داشته باشد. با این‌حال شکل ۴,۳ مبین تأثیر پلانگذاری استراتژی شرکتی بر پلانگذاری بازارمحوراست.

به منظور رشد و توسعه‌ای عملیات یک شرکت و شناسایی میزان جذابیت آن در بازار؛ معیارهای متفاوت چون سودآوری، ثبات و غیره وجود دارد؛ و اما شرکت‌های که مایل‌اند به رهبران بازار تبدیل شوند؛ و برای به‌دست آوردن موقعیت مسلط تلاش دارند؛ نباید حوزه‌ای فعالیت خود را بیش ازحد در یک بخش محدود کنند. به عنوان مثال: شرکت مالی «هلدینگ» که اهداف خاصی را دنبال می‌کند؛ و فقط در صنایع شرکت می‌کند که این اهداف را برآورده سازد؛ و در برابر سوالی؛ چگونه؟ یعنی این‌که چگونه شرکت از مزیت رقابتی به نفع خویش استفاده نماید، تأثیر پذیر است. بنابراین، پیامدهای برای تمایل به سرمایه‌گذاری در کوتاه‌مدت جهت حصول منفعت و توسعه‌ای محصولات را در قبال داشته است. در نهایت، با توجه به شکل ۴,۳ رهبری بازار خیلی وقت‌ها به عنوان یک هدف؛ به این معناست که بازارهای انبوه باید از طریق رهبری و چگونه‌گی پروسه‌ای هزینه توسعه یابند.



شکل ۴٫۳ هماهنگی در پلانگذاری بازارمحور.

۳٫۳ تعریف فعالیت‌های تجاری و بازار

۱٫۳٫۳ مناطق، بخش‌ها و طبقه بندی بازار

ما در کدام بازار فعال هستیم یا می خواهیم فعال باشیم؟ سوال متذکره به ظاهر ممکن است ساده به‌نظر آید. اما در واقع یکی از سخت ترین و مهم ترین سوالاتی است که شرکت می‌تواند از خود بپرسد؛ و ارائه پاسخ سطحی و سریع به این سوال یعنی توان و قدرت جهت موفقیت بلندمدت که موجودیت و عدم موجودیت شرکت‌ها را محاسبه می‌نماید. یک مثال برجسته در این مورد شرکت‌های راه آهن ایالات‌متحده امریکا طی سال‌های گذشته است. با این پش فرض که همیشه در یک صنعت «راه‌آهن» فعالیت می‌کنند؛ در برابر تقاضای روزافزون خدمات حمل ونقل هیچگونه واکنش از خود نشان نمیدادند. غافل از این‌که صنعت حمل نقل پیوسته در حال تغییر و گسترش بود؛ و ارائه‌دهندگان خدمات حمل نقل با بکارگیری از موترهای تناژبلند بازار را تصاحب و در اختیار خود گرفتند. در حقیقت پاسخ به سوال فوق مرتبط به بازارهای است که بیشتر منوط به استراتژی رقابتی بوده؛ و در واقع به بخش مهم از بازار اطلاق می‌گردد. یعنی آن حوزه‌ای بازاری که ابزارهای بازاریابی به معنای واقعی در پروسه عملیات و ارائه خدمات کار گرفته و به‌سمت آن هدایت می‌شوند (مولر،۱۹۹۵،ص۷۶۷). با این‌حال برای توصیف بازارهای مربوطه می‌توان چنین تصور کرد؛ که مهم‌ترین عوامل برای موفقیت یک محصول محدوده جغرافیای آن است؛ و برای مشخص ساختن این محدوده، رعایت درجه جایگزین محصول است؛ که از اهمیت زیادی در پروسه متذکره برخوردار است. با این‌حال، جنبه‌های مهم قابلیت تعویض محصولات را می‌توان قرار آتی فهرست کرد:

۱. عملکرد یکسان یا مشابه محصولات «برای بسیاری از مشتریان، موترهای بی‌ام‌دبلیو درجه ۳ و مرسدس، کلاس‌سی، تا حد زیادی قابل تعویض هستند؛ و اما اسمارت با مودل پسیت استیت«VW Passat Estate » کمتر این قابلیت را دارد».

۲. موارد مشابه برای استفاده از محصولات «به عنوان مثال: همبرگر وهات‌داگ، در موقعیت‌های مشابه برای یک وعده غذایی سریع استفاده می‌شود؛ در حالی که نوشیدنی‌های غیر الکلی مانند کولا و شراب احتمالاً متفاوت هستند؛ و در مقابل هم قرار میگرند».

در دسترس بودن محصولات در همان موقعیت جغرافیایی «بازار» نیز از جمله شرایط جایگزین به‌حساب می‌آید (بیسانکو و همکاران،۲۰۰۷،ص۱۹۳). بازاری که با ویژگی‌های جغرافیایی آن شناخته می‌شود منطقه بازار نامیده شده؛ و اصطلاح منطقه بازار به تعیین حدود منطقه‌ای بازارهای فروش اشاره دارد. بسیاری از مرز بازارهای فروش که ثابت به‌نظر می‌رسیدند؛ اخیراً از طریق پیشرفت‌های جدید در حمل‌ونقل و ذخیره‌سازی، از بین رفتن موانع تجاری، بهبود ارتباطات، همسطح‌سازی تفاوت‌های فرهنگی و غیره ثبات خود را به گونهء نسبی از دست داده اند. بنابراین، بسیاری از محصولات تازه؛ به عنوان مثال: میوه، سبزیجات و گل‌های که ارائه‌دهندگان تمایل دارند به‌دلیل هزینه‌های حمل ونقل و محدودیت‌های زمانی در بازارهای منطقه‌ای عرضه گردد؛ به‌نظر می‌رسد که اکنون در مناطق بسیار بزرگ‌تری اسرائیل یا آمریکای جنوبی قابل دسترس است. همین‌سان، پاسخ به این سوال که یک محصول در کدام حوزه‌ای باید عرضه شود؛ دیگر کمرنگ به‌نظر می‌رسد؛ و در حقیقت تابع ملاحظات استراتژی است. با این‌حال تحول بازار را می‌توان با با پیروی از دید (بیکر،۲۰۱۳،ص۳۰۳) و(جاین،۲۰۰۰،ص۶۰۱ و صفحات بعدی). قرار ذیل ارائه کرد:

۱. توسعه‌ای بازار محلی؛
۲. توسعه‌ای بازار منطقه‌ای؛
۳. توسعه‌ای بازار ملی؛
۴. توسعه‌ای بازار بین‌المللی.

خیلی وقت‌ها صنایع به استثنای صنعت ساختمان «به‌دلیل شرایط خاص در پروسه‌ای تولید آن» و بخش‌های از انتشارات، «محدودیت بازارها و به‌دلیل اتصالات محلی آن». در بازارهای محلی دیگری محدودیت بیشتر نداشته و اندک است «بازار خانگی در حوضه‌ای آبریز مستقیم

شرکت»؛ و اما در مقابل استراتژی، تمرکز بر توسعه‌ای بازار محلی هنوز برای بسیاری از شرکت‌های خرده‌فروشی، صنایع دستی سُنتی و خدمات مختلف، مانند خشک‌شویی رایج است.

یک استراتژی منطقه‌ای ممکن است. به عنوان مثال: در آلمان، شامل یک یا چند ایالت فدرال باشد. با این‌حال، خیلی وقت‌ها محدودیت به بازارهای منطقه‌ای به‌دلیل نیازهای خدماتی خاص یا جهت‌گیری به ترجیحات منطقه‌ای در ذائقه است. به عنوان مثال: می‌توان به‌صنعت نوشیدنی مانند آبجوسازی، فروشگاه‌های زنجیره‌ای خرده فروشی و صنایع غذایی «به عنوان مثال: نانوایی‌ها و لبنیات فروشی بزرگ» اشاره کرد.

هم‌چنان در بسیاری از صنایع جهت‌گیری به‌سمت بازارهای ملی وجود دارد. این امر در مورد اکثر محصولات مصرفی مارک‌دار، شرکت‌های خدماتی بزرگ «به عنوان مثال: بانک‌ها و شرکت‌های راه‌آهن» یا مؤسسات انتشاراتی بزرگ صدق می‌کند. در واقع این جهت‌گیری نشان دهنده‌ای وحدت فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی و سیاسی بازارهای ملی است. در همین راستا توسعه‌ای بخش کالاهای مصرفی بستگی به عوامل ذیل دارد:

۱. رسانه‌های مهم تبلیغاتی «تلویزیون، روزنامه‌ها» به طور کلی به بازارهای ملی خدمت می‌کنند؛ و تنها می‌توانند به طور مؤثر برای محصولاتی با جهت‌گیری ملی به‌کار گرفته شوند؛
۲. در دسترس بودن؛ یعنی موجودیت در کل بازار ملی پیش شرط برای ایجاد برندهای بزرگ در نظر گرفته می‌شود؛
۳. شرکت‌های خرده‌فروشی فعال در بازار ملی ترجیح می‌دهند که برندهای شناخته شده را در محدوده محصولات خود داشته باشند.

اهمیت روبه‌رشد بازارهای بین‌المللی را می‌توان به دو جنبه اقتصاد کلان و اقتصاد خرد نسبت داد. از بعد اقتصاد کلان می‌توان به تقسیم کار بین‌المللی فزاینده و آزادسازی تجارت جهانی؛ و از منظر اقتصاد خرد، می‌توان به جنبه‌های هزینه «پس انداز از طریق صرفه‌جویی در مقیاس، اثر منحنی تجربه، بهره‌برداری از مزیت‌های هزینه در خارج از کشور، اندازه و رشد بازارها و هم‌چنان لزوم واکنش به رقبای بین‌المللی و خواسته‌های مشتریان بین المللی» اشاره کرد.

در بسیاری از موارد، تقسیم و تعیین حدود بازارها بر اساس معیارهای که به طور خلاصه در بالا ذکر شد، کافی نیست. در واقع تا زمانیکه امکان جهت‌گیری دقیق پیشنهادها به‌سمت گروه‌های مشتری خاص فراهم شود. این واقعیت وجود دارد که در بسیاری از بازارها وضعیت تقاضا به طور فزاینده متمایز شده است. حتی برای محصولی به عنوان مثال: الکتریسیته؛ و هم‌چنان در شرایط

کنونی شیوه‌های به‌سمت بازاریابی متمایز وجود دارد «به عنوان مثال: الکتریسیته سبز». بنابراین، تقسیم‌بندی بازار نقش مهمی در سطوح مختلف پلانگذاری بازاریابی با درجات مختلف اجرای آن ایفا می‌کند. این بدان معناست که یک بازار نسبتاً ناهمگن به گروه‌های مشتریان همگن تقسیم می‌شوند؛ که هدف آن پرداختن به یک یا چند مورد از آن‌ها است.

۲,۳,۳ شیوه زندگی برای تعریف بازار

با توجه به تعریف بازارهای فروش که یک شرکت در آن حضور دارد؛ یا می‌خواهد در آن بازار فعالیت نماید؛ در زمینه سه کارکرد اساسی وجود دارد(۱۹۸۴):

۱. جلب توجه مدیریت به جنبه‌های مهم که سهم بیشتری برای موفقیت بلندمدت در بازار دارد. در واقع این‌ها به طور معمول نیازهای زیربنایی تقاضا و یا شایستگی‌های اساسی شرکت «به عنوان مثال: در فناوری یا خدمات» هستند.

۲. مرزهای فعالیت یک شرکت محدود می‌شود؛ و در عین حال چشم اندازهای جدید رشد باز می‌شود. به عنوان مثال: اگر شرکت «لوفت‌هانزا» خود را به عنوان فروشنده خدمات حمل و نقل تعریف کند در این صورت فعالیت در زمینه‌ای تاکسی‌های هوایی، قطارهای محلی، باندهای فرودگاه‌ها و غیره، را امکان پذیر می‌کند. اما فعالیت‌های را به عنوان هماهنگ کننده بسته‌های سفر در نظر نمی‌گیرد.

۳. اساس تجزیه و تحلیل وضعیت و حالت یک شرکت با توجه به تعریف بازار فروش و شناسایی رقبای مربوطه مشخص می‌شود (دی،۱۹۸۴).

در مورد اهمیت تعریف بازارها: تعریف بازار با توجه به دیدگاه استراتژی، استوار بر این واقعیت است که اگر یک محصول جدید با مدیریت نوین تولید و راه‌اندازی شود. یعنی اینک محصول قدیمی حذف گردد. در واقع محصول موجود برای گروه‌های مشتریان جدید به بازار عرضه می‌شود. در همین راستا، فعالیت شرکت با تملک یا متنوع همراه می‌شود. بخشی از شرکت با فروش واگذار شده است. حداقل به طور ضمنی چنین خواهد بود (آبیل،۱۹۸۰،ص۶).

با این‌حال، شیوه جدید و چندبعدی غرض تعریف بازارهای فروش یک شرکت، که بیشتر مورد توجه است؛ طور مختصر قرار ذیل به‌بحث گرفته می‌شود:

۱. عملکرد؛

۲. فن‌آوری؛

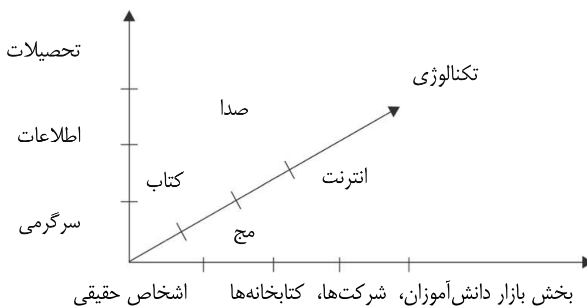
۳. بخش‌های بازار؛
۴. سطح اقتصادی.

مشخصات یک محصول نشان دهنده‌ای حالت از جریان پروسه‌ای است که بالای آن کاری صورت گرفته است. یا در واقع گزینه‌های استفاده از محصول «کالاها و خدمات» را توصیف می‌کند. به عنوان مثال: بیایید ناشران را در نظر بگیریم؛ عملکرد محصولات آن‌ها می‌تواند شامل فراگیری، سرگرمی، اطلاعاتی، آموزشی و غیره باشد.

فناوری به‌پروسه یا موارد مختلفی اطلاق می‌شود؛ که زمینه‌ساز و کاربرد آن میان مشتریان بیشتر است. به عنوان مثال: در نشر یک موضوع می توانیم بین کتاب، کتاب الکترونیکی، روزنامه، کتاب صوتی و ارائه موارد اِنترنتی تفاوت قایل شویم. البته، هر فناوری برای انجام عملکردها به یک تناسب نیست.

تقسیم بازار به بخش‌های مختلف مدت‌هاست که به عنوان یک اصل اساسی در بازاریابی تثبیت و کاربرد دارد. این به‌معنای تشکیل گروه‌های مشتریان است که تا حد امکان از نظر نیازها و ویژگی‌ها همگن باشند. با این‌حال، با توجه به عملکرد ناشران، این بخش‌ها می‌توانند دانش آموزان خصوصی، شرکت‌ها، دانش‌آموزان و کارکنان کتابخانه‌ها باشند.

بعد چهارم این شیوه برای توصیف بازارهای فروش اختصاص یافته است؛ و نشان می‌دهد که سطح اقتصادی یک شرکت که در واقع در آن فعالیت جریان دارد؛ چگونه باشد؟ در حقیقت این پروسه‌ای اشاره به مراحل مختلف ایجاد کالا و خدمات، یعنی از مراحل استخراج مواد اولیه تا تحویل آن دارد.



شکل ۵،۳ توصیف بازارهای فروش ناشران.

انتقال محصول نهایی به مشتری نهایی. در واقع فرض کنید شرکت تولیدی تمایل ندارد محصولات خویش را به‌مشتری خرده فروش توزیع کند، بلکه می‌خواهد مستقیماً به‌دسترس مشتری نهایی قرار دهد. که در حقیقت نوع از تحدید بازار به‌حساب می‌آید. «وضاحت بیشتر در این مورد در بخش ۳,۳,۴ داده شده است».

گاهی اوقات، گزینه‌های متفاوت موجوده در یک شرکت به عنوان نمایش‌های گرافیکی با ابعاد مختلف مشخص شده در امتداد محورهای مختلف تجسم می‌شوند. شکل ۳,۵ مثالی از ناشران را که در بالا ذکر شد، نشان می‌دهد که در واقع سه بعد اول در آن درنظر گرفته شده است.

۳,۳,۳ واحد های تجاری استراتیژیک

در بخش‌های ۳,۳,۱ و ۳,۳,۲ چندین نقطه شروع برای مشخص کردن و تعیین حدود بازارها معرفی و توضیح داده شد که ممکن است آن‌ها به عنوان پایه‌های اساسی به منظور اتخاذ تصمیم در پلانگذاری بازاریابی شرکت‌ها بکار گرفته شود؛ و اما در این مرحله تعریف واحدهای پلانگذاری بازار را در شرایط رقابتی و استراتژی شرکت در نظر است که شامل موارد ذیل اند:

۱. یک استراتژی قابل شناسایی؛
۲. گروه خاصی از مشتریان «بخش بازار»؛
۳. یک دایره قابل شناسایی از رقبا.

این بدان معنی است؛ که جهت‌گیری عملکرد شرکت‌ها به‌سمت بازارهای خاص با در نظر گرفتن شرایط رقابتی بازارهای مختلف همراه است؛ و در نتیجه استراتژی‌های متفاوتی برای این بازارها نیاز است تا ایجاد شود.

در مورد هدف اصلی استراتژی تجاری نهاد: به طور معمول شرکت‌ها همزمان چند محصول را تولید می‌نمایند.کاربرد استراتژی شرکت‌ها با ترکیب چند محصول همزمان در بازار، مبین دو مولفه اساسی یعنی «شرکت و محیط زیست» است؛ و گامی به منظور موفقیت به‌حساب می‌رود. درواقع زمینه‌های تجاری بر مبنای این حوزه‌ها مورد تحلیل و برسی قرار گرفته و بر اساس آن استراتژی‌های استندرد را استخراج می‌نمایند (بیکر،۲۰۱۳،ص۴۱۹).

استراتژی تجاری نهادها که برخی اوقات مبین ترکیب محصول و بازار بوده نشان می‌دهد که برای هریکی از واحدهای تجاری یک شرکت می‌توان استراتژی جداگانه طرح و به‌کار برد. در حقیقت استراتژی واحدهای تجاری در یک شرکت دارای دامنه و وظیفه مشخصی است که به

منظور اتخاذ تصامیم غرض رسیدن به اهداف متوقعه مورد استفاده قرار می‌گیرد (هامبورگ،۲۰۱۲،ص۴۲۵).



شکل ۶٫۳ محصولات و استراتژی چندین محصول.

توجه داشته باشید؛ که یک نهاد تجاری ممکن است چندین محصول را در بر گیرد؛ و یا یک محصول ممکن است در چندین نهاد تجاری تولید شود «شکل ۶٫۳ را ببینید». به عنوان مثال: یک تولید کننده لوازم الکترونیکی ممکن است محصولاتی مصرفی مانند گیرنده‌ها، بلندگوها، پخش کننده‌های سی‌دی و غیره را در یک نهاد تجاری به‌نام دستگاه‌های «های‌فای» ترکیب کند. یا در واقع یک محصول مانند قهوه ممکن است با استفاده از استراتژی‌های مختلف به گروه‌های متفاوت مشتریان، مانند مصرف‌کنندگان نهایی و مصرف‌کنندگان عمده «به عنوان مثال: غذاخوری‌ها» تهیه و در اختیار شان قرار داده شود. در کل می‌توان گفت که یک محصول به طور یکسان به دو نهاد تجاری استراتژی متفاوت اختصاص داده می‌شود.

در کنار هماهنگی میان استراتژی‌های متذکره با توجه به تعداد استراتژی، واحدهای تجاری که باید تعریف شوند؛ تعارضی نیز ممکن است به میان آید. که اعم دلیل آن قرار ذیل است:

۱. تجمیع زیاد «تعدد استراتژی نهاد تجاری با تعداد نسبتاً زیاد فعالیت‌های فردی» شفافیت خوبی را برای پلانگذاری به ارمغان می‌آورد. اما تمایز کم بین استراتژی‌های دنبال شده با قیمت وجود دارد؛

۲. تجمیع کم «بسیاری از استراتژی نهاد تجاری کوچک» زمینه بیشتری را برای شیوه متمایز در حوزه‌های مختلف فراهم می‌کند. اما شفافیت کم‌تری را برای مدیریت این پروسه به میان می‌آورد.

با توجه به ملاحظات ارائه شده فوق می‌توان گفت که پلانگذاری شرکتی مبتنی بر بازار بر تصمیمات اساسی و در مورد توسعه‌ای استراتژی واحدهای تجاری متمرکز است. در واقع این تصمیمات مربوط‌به:

۱. واحدهای تجاری جدید؛
۲. رشد، کاهش یا حفظ موقعیت واحدهای تجاری موجود؛
۳. واگذاری به واحدهای تجاری موجود.

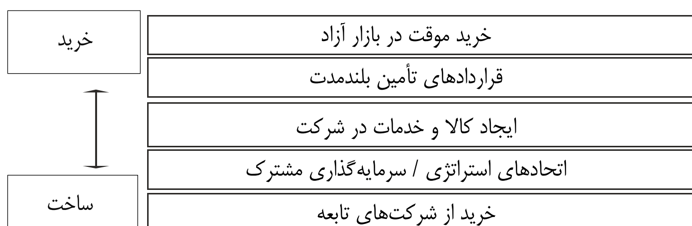
با توجه به اهمیت و اعتبار روزافزون برندها در دهه‌های گذشته، استراتژی واحدهای تجاری و برندها در بسیاری از موارد شروع به همپوشانی کرده اند. مواردی در زمینه وجود دارد که در آن تعداد زیادی از محصولات تحت یک مارک ترکیب می‌شوند. به عنوان مثال: برندهای خانوادگی «جهت وضاحت بیشتر به بخش ۳,۷ مراجعه کنید» و موارد دیگری که در آن تقریباً محصولات یکسان یا حداقل مشابه با نام‌های تجاری مختلف در بازارهای فرعی متفاوت ارائه می‌شوند «به عنوان مثال:انواع مختلف موتر».

بنابراین، پلانگذاری نهاد تجاری بازارمحور «جهت وضاحت بیشتر به‌فصل چهار مراجعه کنید» و پلانگذاری بازاریابی ترکیبی «جهت وضاحت بیشتر به‌فصل پینج مراجعه کنید» برای انتخاب اقدامات مناسب و نیز تحقق واقعی تحولات هدفمند در میان واحدهای تجاری مربوطه «همان‌طور که در پلانگذاری شرکتی تعریف شده است» استفاده می‌شود.

۴,۳,۳ محدودیت‌های ادغام عمودی شرکت‌ها

در چارچوب شیوه آبل«۱۹۸۰»« در بخش ۳,۳,۲ مراجعه کنید» به این سوال پرداخته می‌شود که یک شرکت در کدام سطح اقتصادی «از استخراج مواد خام الی فروش و در اختیار مشتریان نهایی قراردادند» فعالیت می‌کند؛ و سطح پوشش آن در جریان این پروسه‌ای تا کدام اندازه است؟ اصطلاح ادغام عمودی برای گسترش فعالیت‌ها به سطوح بالا دستی یا پایین دستی اقتصادی به‌کار می‌رود. در واقع این موضوع با پرسش مدیریت کسب و کار کلاسیک؛ یعنی خرید یا تولید محصولات اولیه، مرتبط است. گسترش فعالیت‌ها به سطوح بالادستی اقتصادی به عنوان یکپارچگی عقب‌مانده شناخته می‌شود. هم‌چنان گسترش در جهت‌های دیگر «به عنوان مثال: ارائه فروش یا خدمات اضافی» یکپارچه سازی آینده نامیده می‌شود. نمونه‌ای از ادغام رو به جلو توسط سازنده کامپیوتر «دیل» ارائه شده است که در مراحل اولیه‌ایسیستم فروش مستقیم خود را ایجاد

کرد (بیلس،۱۹۸۰). با این‌حال، تصمیم ساخت یا خرید صرف به این دو گزینه اشاره ندارد، بلکه ممکن است درجات مختلفی از یکپارچگی در آن به‌نظر آید. در واقع در این پروسه از یک زنجیره‌ای ساخت یا خرید صحبت می‌شود. در همین راستا شکل ۷,۳ گزینه‌های مختلف را در امتداد این زنجیره نشان می‌دهد؛ و هم‌چنان در ادامه این بحث برخی از جنبه‌های معمولی و نیز اساسی «مزاحم و مخالف» تصمیمات خرید یا دریافت کالا را به عنوان یک نمایی کلی ارائه خواهیم کرد (بیسانکووهمکاران،۲۰۰۷،ص۱۰۶).



شکل ۷,۳ «ساخت یا خرید» پیوستگی «با توجه به ادغام کم»(بیسانکووهمکاران،۲۰۰۷،ص۱۰۶).

با توجه به‌محتویات شکل فوق؛ در گام نخست به جنبه‌های که به نفع خریدار از تأمین‌کنندگان تمام می‌شود «خرید» قرار ذیل نظر اندازی می‌گردد(بیسانکووهمکاران،۲۰۰۷، ص. ۱۱۳ و صفحات بعدی).:

۱. عرضه‌کنندگان مواد اولیه که چندین خریدار را با یک محصول خاص مرتبط می‌سازد. مقادیر بیشتری از محصولات را تولید می‌کنند؛ و بنابراین می‌توانند از طریق صرفه‌جویی در مقیاس و اثر منحنی تجربه به مزایای هزینه دست یابند؛ «جهت وضاحت بشتر به بخش ۲,۱ مراجعه کنید».

۲. عرضه‌کنندگان در بازارهای با رقابت زیاد خیلی وقت‌ها کارآمدتر و نوآورتر از مناطق تولیدی قابل مقایسه در شرکت‌های بزرگ هستند. در واقع با رقابت کم‌تری روبرو هستند؛

۳. خیلی وقت‌ها تأمین‌کنندگان تخصصی «حق امتیاز و غیره» مهارت خاصی در اختیار دارند «به عنوان مثال: شرکت بوش، اینتل» که در واقع خدمات آن‌ها در جاهای دیگر در دسترس نیست.

گام بعدی جنبه‌های مهم ذیل است؛ که مخالف خرید از تأمین‌کنندگان به‌حساب می‌رود «یعنی برای ساخت»:

۱. خرید منجر به وابستگی و توانایی «تضمین کیفیت، قابلیت اطمینان و غیره» و انگیزه تأمین‌کنندگان می‌شود؛

۲. خیلی وقت‌ها خرید با افشای اطلاعات محرمانه داخلی «به عنوان مثال: در مورد محصولات جدید» مرتبط است؛

۳. هزینه‌های معامله صرف آماده‌سازی و پردازش خرید «به عنوان مثال:آماده‌سازی و بسته‌شدن قراردادها، کنترول کیفیت» می‌شوند.

در کنار این مسائل؛ درجه یکپارچگی بهینه عمودی نیز از جمله عوامل تعیین کننده محسوب می‌گردد. که در این راستا می‌توان از جنبه‌های صرفه‌جویی در مقیاس دامنه یادآوری کرد. در صورت که بازار بزرگی برای محصولات در خارج از شرکت وجود داشته باشد؛ در حقیقت نیاز به سرمایه‌گذاری زیاد دارد؛ و کسب منفعت از فروش محصولات تولید شده به شکل خاص، منطقی به‌نظر می‌رسد. نمونه‌های از این قطعات استندرد تولید شده توسط عرضه‌کنندگان متخصص برای بازارهای بزرگ؛ یا توزیع خدمات توسط خرده فروشان در بازار وجود دارد (بیسانکووهمکاران،۲۰۰۷،ص۱۴۰). در کنار مطالب متذکره فوق موقعیت بازار «به عنوان مثال: رهبری بازار یا یک عرضه‌کننده» نیز در این پروسه نقش مهمی دارد. عرضه‌کنندگان بزرگ یا پیشرو همان‌طوری‌که تصور می‌شود فرصت‌های بیشتری برای کسب منفعت از مزایای موقعیت برای تولید محصولات داخلی دارند. به عنوان مثال: خدمات شرکت «سونی و بنگ انداولوفسن» را در بازار لوازم الکترونیکی مصرفی مقایسه کنید. جنبه نهایی، در واقع ویژگی و مهارت‌ها است. هرچه ویژگی‌ها بارزتر باشد؛ احتمال ادغام عمودی مزایای بیشتری دارد؛ و نیز منفعت زیادی را به‌همراه خواهد داشت. با توجه به ادغام روبه عقب، یک جزء بسیار خاص که نیاز به تخصص خاصی نیز دارد به ذهن متبادر می‌شود. ارائه‌ای خدمات برای ماشین‌های پیچیده نمونه‌ای از یکپارچه‌سازی روبه‌جلو در این زمینه خواهد بود.

۴,۳ انتخاب بازار و سبد هدف «کجا و در کدام جهت؟»

۱,۴,۳ از سبد فعلی تا هدف

هنگامی‌که نهادهای تولیدی بازارهای فعلی تعریف و بازارهای باالقوه جدید شناسایی گردید معیارهای باید تثبیت و مشخص شوند که ممکن است به عنوان مبنایی برای تصمیم‌گیری در مورد ورود یا خروج از بازارهای خاص و نیز رشد هدفمند در بازارهای بالقوه بکار انداخته شود. در این راستا ادبیات علمی شیوه دارایی پیشنهاد و مطرح می‌گردد که بسیار رایج و مورد قبول است.

مفهوم اصلی مودل‌های دارایی، عرضه‌کنندگان واحدهای مختلف تجاری «گاهی متعدد» است؛ که ممکن یک شرکت به عنوان یک واحد دوبعدی عمل نماید. این دو محور بیانگر فرصت‌های بازار «جذابیت، رشد و غیره» و توانایی شرکت برای استفاده از این فرصت‌ها «منابع شرکت، موقعیت فعلی بازار و غیره» هستند. با ادغام حوزه‌های مختلف کسب و کار در این محدوده، مقایسه و توسعه‌ای استراتژی‌های خاص و بالقوه امکان پذیر می‌شود. در اصل استفاده از روش دارایی روی‌سه‌حوزه‌ای متمرکز است. «گروه اول شامل شرکت‌های است که از دارایی صرفا به منظور تشخیص حالت کمک گرفته و از آن استفاده می‌کنند؛ که در واقع می‌توانند برای ترکیب قضاوت‌های استراتژی قبلی، تمرکز بر مسائل و ارزیابی موقعیت فعلی یا در نهایت آینده‌نگری واحدهای تجاری استفاده شوند. گروه دوم شامل شرکت‌های می‌شود که در واقع از مودل‌های دارایی به عنوان مبنایی مدیریت سیستم استفاده می‌کنند؛ که شامل تخصیص استراتژی سرمایه‌گذاری به مشاغل، تخصیص منابع و ارزیابی عملکرد است؛ و اما الگوی سوم در حقیقت استفاده کنندگانِ‌اند که به طور اوسط از هردو گذینه کار می‌گیرند؛ که در واقع مودل دارایی به عنوان چارچوبی برای تسهیل تولید با توجه به گزینه‌های استراتژی به‌کار می‌رود؛ و روابط متقابل مالی بین مشاغل و محصولات را تشخیص می‌دهد. اما انتخاب گزینه را تجویز نمی‌کند (دی،۱۹۸۴،ص۱۲۰ و بعدی). محدوده دارایی ارائه شده در شکل ۸،۳ است.

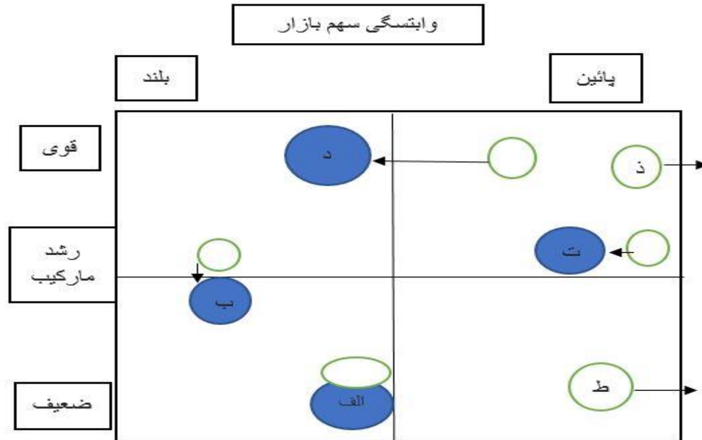
مثال ارائه شده در شکل ۹،۳ روشی را نشان می‌دهد که در آن پلانگذاری شرکتی مبتنی بر بازار می‌تواند به عنوان نقطه شروع و پایه؛ به منظور طرح پلانگذاری واحدهای تجاری و ترکیب بازاریابی مورد استفاده قرار گیرد؛ و اما این شکل از نهاد تجاری شناخته شده سهم و رشد بازار را که توسط گروه مشاوره «بوستون» تهیه شده است؛ استفاده می‌کند. که درواقع فرصت‌های بازار از طریق رشد بازار و قابلیت استفاده از فرصت‌های داخلی یعنی سهم نسبی بازار «سهم بازار خود در مقایسه با کل بازار» اجرا می‌شوند؛ و در سبد و دایره‌های سفید به عنوان بزرگترین رقبا موقعیت دارد. همین‌طور در دایره‌های سیاه رنگ حوزه‌های تجارت فردی مشخص گردیده است؛ و هم‌چنان اندازه دایره‌ها نشان دهنده‌ای سهم فروش محصولات است. به عنوان مثال: موقعیت بازار محصول «د» به طور قابل توجهی باید بهبود یابد. در حالی که برای محصول «ب»، موقعیت بازار فقط باید حفظ شود «بدون حرکت در محور سهم بازار». این حالت تا حد زیادی مسیر معین را برای مراحل پلانگذاری بعدی تعیین می‌کند.

شکل ۳,۹ به وضوح آنچه‌را که باید با عبارات دارایی واقعی و هدف که مورد برسی قرار گیرند نشان می‌دهد. در این پروسه دارایی واقعی موقعیت فعلی واحدهای تجاری مختلف یک شرکت را در شبکه انتخاب شده نشان می‌دهد. در مقابل، دارایی هدفمند مشخص می‌کند که انتظار می‌رود واحدهای تجاری «به‌دلیل استراتژی‌های موجوده» در یک دوره زمانی معین چگونه توسعه یابند.

موقعیت شرکت			
ضعیف	**قوی**		**عملیات بازار**
بسازید یا رها کنید	استفاده از فرصت‌ها	**بلند**	
برداشت یا رها کردن	موقعیت یا یک حالت حرفه‌ای را حفظ کنید	**پائین**	

شکل ۸,۳ موقعیت مجموعه عمومی شرکت.

با توجه به موارد متذکره در این‌جا، سوالات کلیدی قابل بحث این است: در کدام بخش واحدهای تجاری باید تلاش کرد؟ یا سطح فعالیت‌ها را کاهش داد؟ کدام واحدهای تجاری باید کنار گذاشته شوند؟ و کدام واحدهای تجاری باید به تازه‌گی توسعه یابند؟ در این زمینه، ما باید مرتبط با ملاحظات شکل ۸,۳ پاسخ را جستجو نماییم. در واقع ابتدا باید مشخص شود که در استفاده از فرصت‌های بازار کدام عوامل بر توانایی شرکت تأثیرگذار است.



شکل ۹,۳ نمونه‌ای از سهم واقعی و یک نمونه‌ای کارهدف(۱۹۷۷،ص۳۴).

اگرچه اظهار نظر در مورد عواملی که اهمیت آن‌ها به‌شدت توسط اهداف کلی شرکت و ویژگی‌های هر صنعت تعیین گردیده تا حدودی دشوار است. اما با توجه به فرصت‌های موجوده

بازار که برای استراتژی نهادتجاری بکار می‌رود؛ می‌توان به برخی از عوامل قرار آتی اشاره کرد. که خیلی وقت‌ها در این زمینه مرتبط هستند:

۱. اندازه بازار؛

۲. رشد بازار؛

۳. سودآوری صنعت؛

۴. شدت رقابتی؛

۵. موانع ورود به بازار؛

۶. سطح سرمایه‌گذاری؛

۷. تجدید نظرپذیری سرمایه‌گذاری؛

۸. تعداد و ساختار خریداران؛

۹. وابستگی به‌مواد خام و انرژی.

۱۰. وابستگی به پروسههای اقتصادی؛

۱۱. وابستگی به شرایط و چارچوب سیاسی.

مباحث مطروحه‌ای رشد بازار که توسط گروه «مشاوره بوستون» مطرح شده است؛ خیلی وقت‌ها از اهمیت ویژه‌ای در این پروسه برخوردار است. به ویژه در رابطه با محدوده سهم بازار. در واقع بازارهای که به شدت در حال رشد هستند از جذابیت خاصی برخوردار هستند، به‌دلیل اینکه:

۱. عرضه‌کنندگان تا حدودی می‌توانند در این بازارها رشد کنند؛

۲. با توجه به سهم بازار دستیابی به سود خیلی وقت‌ها آسان‌تر از بازارهای راکد است. هم‌چنان مقاومت رقبا کمتر مشخص و محسوس است. به‌دلیل رشد کلی بازار علیرغم کاهش سهم بازار فروش آن‌ها ممکن است ثابت یا حتی رشد کند؛

۳. فشار قیمت به‌دلیل تقاضای زیاد «رشد» و عدم وجود ظرفیت اضافی نسبتاً پایین است.

با توجه به ارزیابی جذابیت یک بازار «بالقوه»، به‌بحث نیروهای رقابتی، عوامل و نیروی مشتریان و تأمین‌کنندگان، رقابت در صنعت و هم‌چنان تهدیدات رقبا و محصولات جدید در یک صنعت؛ اساساً شرایط رقابتی حال و آینده و در نتیجه جذابیت آن را تعیین می‌کند.

جنبه‌های که بر توانایی یک شرکت برای استفاده از فرصت‌های بازار تأثیر می گذارد، در درجه اول عبارتند از:

سهم بازار فعلی؛

سهم نسبی بازار فعلی «در رابطه با رقبای اصلی»؛

توسعه‌ای سهم بازار؛

اندازه‌ای شرکت؛

توان مالی شرکت؛

تصویر کلی شرکت؛

رابطه موجود با مشتری؛

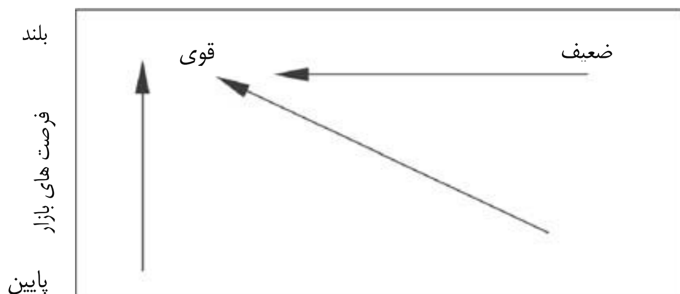
حاشیه‌ای عملیات؛

تخصیص «تحقیق و توسعه، تولید، بازاریابی»؛

وضعیت هزینه «اقتصاد در مقیاس، منحنی تجربه و غیره»؛

کیفیت مدیریت پروسه.

در عقب استراتژی توسعه‌ای واحدهای انفرادی ایده‌ای ساده و آسان وجود دارد. که با همه‌ای موانع و مشکلات که ممکن است حین اجرای آن به میان آید، تصامیم در زمینه اتخاذ گردد؛ واضح است که توصیه‌های معینی برای واحدهای تجاری غرض حضور در بازار و یا افزایش فعالیت‌های شان صورت می‌گیرد؛ و در واقع برمنبای این فعالیت‌ها می‌توان از یک‌سو فرصت‌های بازار و از سوی دیگر قابلیت‌های شرکت را به طور مثبت ارزیابی کر



شکل ۱۰,۳ انتخاب موقعیت استراتژی واحدهای تجاری.

علیرغم همه‌ای مشکلاتی که ممکن است در حین اجرای عملیات در شرکت ایجاد شود. ایده‌ای اصلی در عقب تصمیم‌گیری یا در مورد این‌که آیا و با چه‌شدتی توسعه‌ای واحدهای تجاری استراتژی منفرد وجود دارد؛ بسیار آسان است. بدیهی است که برای ورود به‌بازار در واقع آن قسمت از تلاش زیاد واحدهای تجاری توصیه می‌شوند؛ که نتایج مستخرجه آن سبب شود تاسهم فرصت‌های بازار و هم قابلیت‌های شرکت به طور مثبت ارزیابی شود.

مجموعه‌ای از قابلیت‌ها و فرصت‌های موجوده در بازار سوالاتِ را به میان می‌آورد که به اختصار قرار ذیل برشمرده شده‌اند:

۱. **فرصت‌های ضعیف بازار، موقعیت قوی.** آیا می‌توان موقعیت بازار را با کاهش سرمایه‌گذاری منابع «بهبود سودآوری» حفظ کرد؟

۲. **فرصت‌های خوب بازار، موقعیت ضعیف.** آیا می‌توان موقعیت بازار را بهبود بخشید. به عنوان مثال: با سرمایه‌گذاری منابع شخصی در حصه‌ای خرید، تخصیص، همکاری با شرکت‌های دیگر؟

۳. **فرصت‌های ضعیف، موقعیت ضعیف بازار.** آیا هنوزهم می‌توان برای مدت محدودی انتظار سود را از بازار داشت؟ آیا خروج از واحدهای تجاری امکان‌پذیر و مناسب است؟

تنوع در مقابل تمرکز: تاکنون در مورد جذابیت واحدهای تجاری و تصمیمات مبتنی بر آن مباحث صورت گرفت. اما در این‌جا روی کل واحدهای تجاری به شکل همگن یا ناهمگن مباحث را مطرح می‌نماییم. اصطلاح تنوع برای سال‌های متمادی نقش مهمی در تیوری و عمل بازی کرده است. امروزه، برخی از شرکت‌های بزرگ عمداً فعالیت خود را به‌حوزه‌های تجاری کاملاً جدید گسترش داده اند. تمرکز فزاینده‌ای «نسبتاً معدود» در حوزه‌های که شرکت در آن‌ها مزایای آشکاری نسبت به سایر رقبا دارد؛ به‌نظر می‌رسد که طور معمول تمرکز روی شایستگی‌های اصلی نامیده می‌شود.

در ادامه بحث به‌گونه‌ای مختصر مطلب تنوع مورد بررسی قرار گرفته روی مزایا و معایب آن بحث بعمل می‌آید.

مفهوم تنوع با توجه به‌نظریه‌ای معروف انصاف «نگاه کنید به شکل ۱۱,۳ » مشخص می‌گردد. طوری‌که گزینه‌های ضروری رشد را برای شرکت‌ها بر اساس معیار بازارهای قدیمی و جدید و محصولات قدیمی و جدید شناسایی و برمنبای آن تنوع به عنوان طرح ارائه‌ای محصولات جدید در بازارهای جدید شناخته می‌شود. یک نمونه کلاسیک از محصولات متنوع، شرکت «اَپل» است که با گسترش فعالیت‌خود در کنار فناوری اطلاعات؛ در بخش لوازم الکترونیکی و مصرفی نیز خدمات ارائه می‌نماید. هم‌چنان می‌توان از شرکت‌های بسیار متنوع «زیمنس و جنرال الکتریک» نیز منحیث نمونه یادآوری کرد(انصاف، ۱۹۵۷).

	تولیدات جدید	تولیدات سابقه
مارکیت فعلی	توسعه‌ای محصولات	نفوذ دربازار
مارکیت جدید	متنوع	توسعه‌ای بازار

شکل ۱۱,۳ تنوع به عنوان یک محصول فعلی استراتژی رشد محصولات جدید(طبق نظرآنسوف۱۹۵۷).

	تحقیق و توسعه داشته باشید	**راه اندازی مجوز**	**خرید کالا برای فروش مجدد**	**تصاحب شرکت**
فکتور زمان	آهسته	تیز	تیز	نسبتا تیز
مشکلات سازمانی	کم	کم	کم	زیاد
خطرات	پایین	پایین	پایین	نسبتا بلند

شکل ۱۲,۳ مزایا و معایب روش‌های مختلف تنوع(طبق نظربکر،۲۰۱۳،ص۱۷۲).

تعریف و مفهوم تنوع: در واقع تنوع مفهومی را افاده می‌نماید که شرکت‌ها صنعت خویش را در چارچوب استراتژی یا روش‌های نوین عیار سازند. از روش سنتی «بازار» خارج شده و وارد حوزه و فعالیت همسایه یا حتی دورتر شوند (بیکر،۲۰۱۳،ص۱۶۴). در حال حاضر روش تولید بسیاری از شرکت‌های معروف متنوع است. یعنی برای بازارهای متعدد محصولات و خدمات ارائه می‌نمایند (بیسانکوو همکاران،۲۰۰۷،ص۱۶۳).

معمولی‌ترین و مهم‌ترین راه در تنوع تولیدات این است که شرکتی محصولات جدید را توسعه و آن را روانه بازار کند. در واقع با دریافت مجوز و ایجاد تنوع می‌تواند محصولات جدید را به ساده‌گی وارد بازار نماید. هم‌چنان با ارائه‌ای خدمات می‌تواند محصولات جدید را از سایر فروشندگان خریداری و آن را به سایر خریداران عرضه نماید و یا به خرید شرکت‌های نوپا در بازار اقدام نموده؛ به ارائه‌ای خدمات بپردازد. با این‌حال و با توجه به موارد فوق می‌توان عُصاره‌ای از استدلال‌های اساسی را در یک نمای کلی قرار شکل ۱۲,۳ ارائه کرد (بیکر،۲۰۱۳).

انواع معمولی و شناخته شده تنوع چه از نگاه تیوری و یا در عمل عبارتند از:

۱. تنوع عمودی: شامل محصولاتی سطوح فعالیت بالا یا پایین اقتصادی می‌شود. این شکل از تنوع به طور خلاصه در بخش ۳,۳,۴ بحث شده است «ادغام عمودی».
۲. تنوع افقی: گنجاندن محصولات اضافی «به عنوان مثال: فناوری، فروش» در همان سطح اقتصادی که به طیف موجود کالاها و خدمات مرتبط هستند.
۳. تنوع جانبی: شامل محصولات اضافی اند که هیچ ارتباطی با طیف کالاها و خدمات موجود ندارند.

پس با توجه به موارد فوق مهم‌ترین دلیل مبنی بر موافقت و مخالفت ایجاد تنوع یا موافقت و مخالفت تمرکز چیست؟ این مسئله مطمئناً اهمیت ویژه‌ای برای شرکت‌های که بازارهای موجود آن‌ها در حال رکود یا کاهش است؛ دارد؛ و در واقع جنبه حیاتی به‌شمار می‌رود. یعنی تنوع به عنوان فرصتی برای رشد در بازارهای اضافی بوده می‌تواند. به عنوان مثال: می‌توان از شرکت «فیلیپ موریس اینترنشنال» یادآوری کرد، که قبلاً فقط تولید کننده سیگار «مارلبورو و غیره» بود؛ و اما به‌دلیل مشکلات طولانی‌مدت در بازار سیگار فعالیت و خدمات خود را متنوع ساخته و در بخش مواد غذایی «آبجوسازی میلر، جاکوبز سوچارد، کرافت و غیره» خدمات ارائه می‌نماید (بیسانکو و همکاران،۲۰۰۷، ص۱۶۶ و صفحات بعدی). با این‌حال اعم جنبه‌های دیگری استدلال کاربرد تنوع قرار ذیل فهرست شده است:

۱. گسترش ریسک یا فعالیت در تعداد زیادی از بازارهای مختلف که تعادل بین شرایط مختلف بازار «رشد، فشار رقابتی، نوسانات چرخه‌ای و غیره» را امکان‌پذیر می‌سازد؛
۲. صرفه‌جویی در مقیاس و یا صرفه‌جویی در یک حوزه‌ای مشخص می‌تواند به میزان بیشتری مورد استفاده قرار گیرد، به‌خصوص در مورد تنوع افقی؛ «جهت وضاحت بیشتر به بخش ۲,۱,۳ مراجعه کنید»
۳. رقابت روی منابع در میان حوزه‌های مختلف یک شرکت. به عنوان مثال: سرمایه‌گذاری روی منابع، ظرفیت تحقیق و توسعه و در نتیجه افزایش کارایی؛
۴. استفاده از دارایی‌های نقدی برای ایجاد حوزه‌های جدید شرکتی بجای سرمایه‌گذاری در بازار سرمایه، زیرا گزینه اول به طور معمول منجر به بازده بالاتر می‌شود.

موانع و مشکلات که تنوع تولیدات به میان می‌آورد با توجه به جنبه‌های فوق‌الذکر قرار ذیل متمایز می‌گردد:

۱. هدایت واحدهای تجاری مختلف به اطلاعات پیچیده، کنترول و سیستم‌های تشویقی نیاز دارد؛
۲. فرهنگ‌های مختلف شرکتی در زمینه‌های مختلف یک شرکت. به عنوان مثال: بانکداری سرمایه‌گذاری و تجارت مشتری خصوصی در یک بانک می‌تواند مشکلات سازگاری ایجاد کند؛
۳. شایستگی مدیریت ممکن است برای زمینه‌های عملیاتی بسیار ناهمگن کافی نباشد.

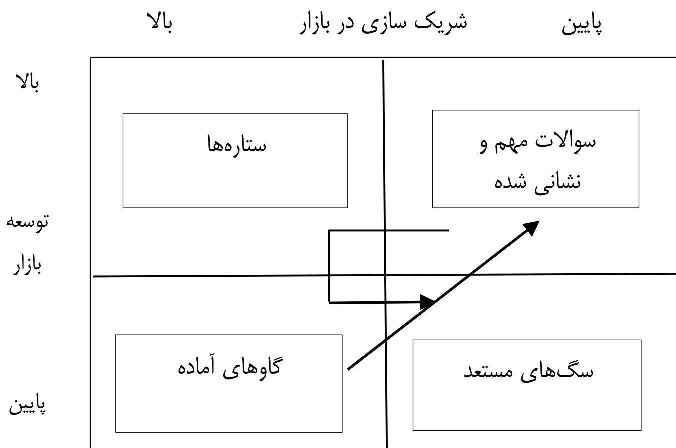
۲٫۴٫۳ استراتژی‌های استندرد نمونه‌ای کارها

با توجه به‌مفهوم اصلی مودل دارایی که در بخش قبل به آن پرداخته شد؛ یکی از مهم‌ترین سوالات این بود که کدام بازارها را باید توسعه دهیم و در کدام بازارها تلاش‌ها را تشدید کنیم؟ و اما در ادامه‌ای این بحث با توجه به‌پروسه دارایی مسائل آفاقی طور خلاصه مورد بررسی قرار می‌گیرد. عبارت «استراتژی‌های استندرد» که در عنوان از آن نام برده شده است نشان می‌دهد؛ که توصیه‌های استراتژی تعمیم‌یافته یا استندرد شده در دارایی، بسته به موقعیت یک حوزه‌ای تجاری ارائه می‌شوند. با آن‌که استراتژی‌های استندرد اکنون دیگر با همان شدت قبلی دنبال نمی‌شود. اما در پس زمینه موضوع منشأ شیوه دارایی به‌بهترین وجه قابل درک و محسوس است. در طول دهه‌ای ۱۹۷۰، در واقع زمان تداوم رشد اقتصادی؛ ناگهان در بسیاری از بازارها به پایان رسید؛ و این سوال مطرح شد که چگونه مدیریت بازاریابی، به ویژه در شرکت‌های بزرگ، می‌تواند حوزه‌های مختلف تجاری را پیگیری و در مورد اولویت‌ها و منابع سرمایه‌گذاری شده در این بازارها تصمیم مقنع اتخاذ نماید. محدوده‌ای توسعه یافته دارایی به‌دلیل ساده و واضح بودن آن توسط گروه مشاوره بوستون محبوبیت خاصی پیدا کرد. در واقع واحد دارایی به اجرای موارد و پارامترها «نقاط قوت و ضعف، قابلیت‌ها، فرصت‌ها و خطرات شرایط محیطی» را که در مودل‌های دارایی با اندازه‌گیری «نسبتاً ساده» پارامترها «سهم نسبی بازار» و «رشد بازار» استفاده می‌شوند، می‌پردازد. مفهوم چرخه‌ای عمرمحصول نشان می‌دهد، که باید برای یک ترکیب بهتر در محصولات خاص تلاش کرد. بر اساس این مفهوم، یک شرکت در مرحله‌ای بلوغ به تولید برخی از محصولات نیاز دارد. یعنی محصولاتی که دیگر نیازی به سرمایه‌گذاری عمده نداشته، اما می‌توانند سایر فعالیت‌ها را تأمین مالی کنند. از آنجای‌که این محصولات دیر یا زود به مرحله‌ای انحطاط می‌پروسه. سایرین باید از مرحله‌ای رشد به مرحله‌ای بلوغ حرکت نمایند؛ و محصولات متباقی «آماده» باید به‌نوبه خود مرحله‌ای مقدماتی را دنبال نمایند. قابل تذکر است که چهار مسیر

عبور از دارایی همان‌طور که در ترکیب بخشی از شکل ۱۳,۳ نشان داده شده است؛ از ربع بالا سمت راست بالا به‌سمت راست پایین تا حد زیادی مشابه چرخه‌ای عمرمحصول پیش می‌رود.

مفهوم منحنی تجربه از پروژه «پیمس» به‌دست آمده و در واقع مبین دستیابی به موقعیت پیشرو در بازارهای مهم است؛ و می‌توان از تأثیر موقعیت بازار بر سودآوری و مزایای هزینه مرتبط با اثر منحنی تجربه استفاده کرد.

هم‌چنان عبارات ستاره‌ها، گاوهای آماده، علامت‌های سوال و سگ‌های فقیر در چهار ربع نمونه‌کارها، موقعیت حوزه‌های تجاری مربوطه، و جنبه‌های استراتژی‌های استندردی را که باید دنبال شوند، مشخص می‌کند.



شکل ۱۳,۳ سهم بازار/ سهم نسبی بازار(طبق نظربوستون پورج‌جنیتلوس،۲۰۱۷).

و اما در حالت ایده‌آل و در آغاز توسعه‌ای پروسه و بهبود زمینه تجاری، موقعیت به عنوان علامت سوال است. شرکتی با یک موقعیت ضعیف «سهم نسبی پایین بازار» در یک بازاری به‌شدت درحال رشد قرار داشته باشد. اصطلاح علامت سوال ناشی از این واقعیت است که مدیریت این پروسه مواجه به‌حالتی است که آیا رشد و در نتیجه استفاده از فرصت‌های موجود در بازار ممکن است؟ و آیا سرمایه‌گذاری منابع در این زمینه محقق شود یا با توجه به منابع محدود، آن‌ها باید ترجیح دهند که در زمینه‌های دیگر سرمایه‌گذاری نمایند؟ و یا ممکن است از این بازار خارج شوند؟ اگر نهاد تجاری به‌شدت رشد کند. ممکن است یک ستاره ایجاد شود، یعنی یک زمینه تجاری با سهم نسبتاً بزرگ ِبازار. اگرچه درآمدهای بالا در بازاری که با سرعتی بالاتر از حد متوسط رشد می‌کند قابل دستیابی است (بوزیل و گالی،۱۹۸۹،ص۴۸ و صفحات بعدی). اقدامات برای

حفظ و تداوم رشد هم‌چنان مستلزم سرمایه‌گذاری قابل توجهی در منابع است. در واقع در حوزه‌های تجاری که در طول این دو مرحله به موقعیت بهتر بازار به‌گونه‌ای قدرتمند دست یافته اند، ممکن است در مقطعی رشد عملکرد بازار کاهش یافته و رکود رخ‌دهد «چرخه‌ای عمرمحصول». در این شرایط، توان درآمد نسبتاً بالا متصور بوده «بر اساس موقعیت قوی» یا سرمایه‌گذاری کم و منابع اندک «با توجه به شرایط نامناسب بازار» است؛ و اما در حقیقت، حاصل مازاد برای ایجاد علامت‌های سوال انتخابی استفاده می‌شود. اصطلاح گاوآماده از این صورت نشأت گرفته که گویا شرکت با توجه به استراتژی که داشته است از جایگاه بهتری برخوردار است «موقعیت قوی در بازار، خروج منابع به‌مناطق دیگر».

سگ‌های فقیر نامجزوب‌ترین واحدهای تجاری هستند. آن‌ها با موقعیت ضعیف در حصه‌ای عرضه‌ای محصولات در یک بازار راکد یا حتی در حال نزول مشخص می‌شوند. این عمل باعث درآمد کم و حتی ممکن تزریق منابع اضافی شده و چشم‌انداز کمی در تحول آن ایجاد نماید. بنابراین توصیه می‌شود تا شرکت‌های با هم‌چو شرایط از این مناطق خارج شوند؛ و با توجه به موارد که قبلاً یادآوری گردید، وضاحت شکل ۱۳,۳ مشخص کننده توسعه‌ای زمینه‌های تجارت فردی و توزیع منابع هستند. در همین حال، این روش «استراتژی‌های استندرد دارایی» پرسش برانگیز بوده و انتقادات در این زمینه موجود است که قرار ذیل بیان می‌گردد:

۱. ساده‌سازی بیش از حد مشکلات توسعه‌ای استراتژی تنها با در نظر گرفتن دو جنبه «رشد بازار و سهم نسبی بازار»؛
۲. مشکل تعیین حدود زمینه‌های واحد دارایی «به عنوان مثال: رشد اندک بازار از کجا شروع می‌شود و به کجا ختم می‌شود؟» و تعریف واضح واحدهای تجاری؛
۳. ساده‌سازی بیش از حد و تعمیم‌پذیری محدود استراتژی‌های استندرد؛

به همین دلیل، توصیه‌های استراتژی که از محدوده عملکرد مشاورین‌بوستون، به‌دست می‌آیند. دیگر به عنوان استراتژی که بتواند به طور کلی و مستقیم در یک موقعیت یا بازار فردی اعمال شوند، دیده نمی‌شوند.

این امر از سودمندی مفهوم اساسی شیوه‌های دارایی و مقایسه‌ای جذابیت بازارها و فرصت‌ها و نیز موفقیت بازارها و در نهایت نتیجه‌گیری در مورد توسعه‌ای واحدهای تجاری و سرمایه‌گذاری منابع که کمک کننده است، نمی کاهد. تصمیماتی با این ماهیت باید در چارچوب پلانگذاری

بازاریابی گرفته شود؛ و امروزه بدون موجودیت و اتخاذ کمک از یک سبد ساختاریافته انجام آن مشکل به‌نظر می‌رسد. با این‌حال، استفاده آماتور از استراتژی‌های استندرد احتمالاً منسوخ و دیگر از جایگاه بهتری برخوردار نباشد.

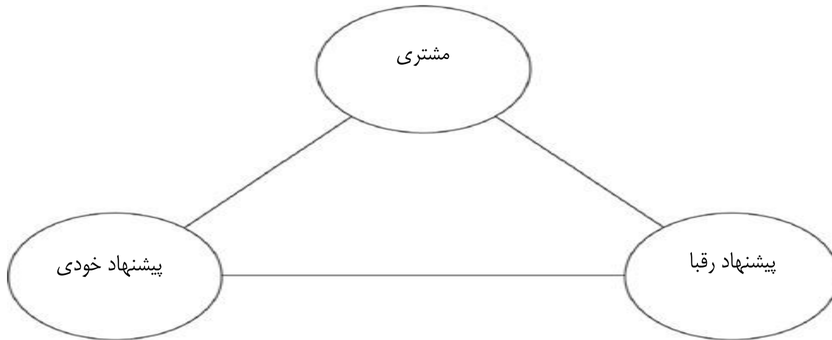
ارزیابی مودل‌های دارایی: با توجه به ارزیابی مفهوم دارایی، واضح است که استراتژی بازاریابی از نظر سوال کلیدی «مسئله تخصیص منابع مرتبط با بازار» سهم قابل توجهی در تصمیم‌گیری سیستماتیک دارد. جای تعجب ندارد که در مقابل این پس‌زمینه، هم‌چنان نقش مهمی در عملکرد شرکت در قسمت تدوین استراتژی‌های شرکتی و هم‌چنان بازاریابی ایفا می‌کند. به‌نظر ما، یک مزیت آموزشی و مهم این مفهوم، تأکید بر اهمیت ساختار به‌حیث نمونه‌ای «به ویژه با توجه به بازارهای با نرخ رشد متفاوت» از کار متوازن به‌شمار می‌رود (هامبورگ،۲۰۱۲،ص۵۲۹).

۵,۳ گزینه‌های اساسی استراتژی بازار «چگونه؟»

۱,۵,۳بررسی اجمالی

قبل از آغاذ بررسی مباحث استراتژی بازاریابی در بخش‌های بعدی، مفهوم ساده‌ای در پیوند به مهم‌ترین نوع مزیت‌های رقابتی را مشخص می‌نماییم، که به طور گسترده به عنوان مثلث استراتژی شناخته و بکار برده می‌شود «شکل ۱۴,۳ را ببینید». در واقع مثلث استراتژی بر جنبه‌های کلیدی استراتژی بازاریابی و جهت‌گیری رقابتی تمرکز دارد «به بخش ۱,۱ مراجعه کنید». اساساً، از یک‌سو این پروسه شامل نگاه کردن به طیف محصولات و خدمات ارائه شده توسط شرکت‌ها از منظر ادراکات «خیلی وقت‌ها ذهنی» مشتریان بالقوه است؛ و از سوی دیگر جهت مقایسه با محصولات و خدمات ارائه شده مرتبط توسط شرکت‌های رقیب می‌باشد. با این‌حال، رعایت دیدگاه مشتری برای تجزیه و تحلیل گزینه‌های استراتژی بسیار مهم تلقی می‌گردد «جهت وضاحت بیشتر به بخش ۴,۲ مراجعه کنید». در بازاری که تعداد زیاد و متنوع از محصولات غرض مرفوع ساختن نیازهای مشتریان موجود باشد، واضحاً طور معمول مشتری با تعداد زیادی پیشنهادات مواجه می‌شود. که ممکن است کم و بیش با یکدیگر متفاوت باشند. با این‌حال، با توجه به ویژگی‌های محصول و قیمت‌های متفاوت، آنچه به‌تصمیم خرید مشتری ضروری و مهم است. در

گام نخست، پاسخ به این سوالات است که آیا اصلاً می‌توان تفاوت‌های ملموس میان محصولات را شناخت؟ و آیا این تفاوت‌ها با توجه به قضاوت مشتری مرتبط با محصولات هستند یا خیر؟



شکل ۱۴٫۳ مثلث استراتژی.

در همین راستا دو مسیر برای یک شرکت باز است تا بتواند میزان درک مشتری بالقوه را به عنوان یک مزیت بلند برده و تصمیمات خرید را به نفع خود تغییر دهد:

۱. پیشنهاد محصول باید از نظر ویژگی‌های مربوطه نسبت به رقبا بهتر باشد. اگر این مزیت به‌دلیل سطح قیمت بالا از معایب احتمالی آن بیشتر باشد، در این صورت مطابق به منابع پولی دارای ارزش بوده و بخش زیادی از مشتریان این محصول را انتخاب می‌کنند.

۲. قیمت درخواستی باید به میزان قابل توجهی کمتر از قیمت رقبا باشد. اگر مزیت قیمتی با معایب کیفی محصول قابل توجه جبران نشود. در واقع نزد مشتری مطلوب و دارای ارزش بوده و بخش زیادی از مشتریان به دریافت این محصول تصمیم خواهند گرفت.

در هر دو گذینهء از پیشنهادات متذکره دیده می‌شود که مزیت آشکاری نسبت به پیشنهادات رقیب وجود دارد. در واقع عملکرد بهتر محصول در سطح قیمت قابل مقایسه یا قیمت بسیار پایین‌تر، سبب می‌شود تا وضعیت و حالت عرضه‌کننده محصول مشکل‌ساز گردد. علی‌الخصوص محصول را نتوان نسبت به رقبا از طریق کیفیت بالا یا از طریق مزایای قیمت متمایز کرد. با درک دیدگاه مشتری، به‌راحتی می‌توان حس کرد که برای طرح یک پیشنهاد معادل محصول «یعنی قابل تعویض»، قیمت «یا تفاوت قیمت نسبتاً کوچک» برای تصمیم‌گیری خرید بسیار مهم خواهد بود. چنین نتیجه‌ای می‌توان گرفت که ممکن است شرکتی با پیشنهاد محصول معادل نتواند به‌سطح قیمت استندرد دست یابد. اما در جنگ قیمت گرفتار خواهد شد. بناً با توجه به جهت‌گیری

اساسی استراتژی بازاریابی، دو جهت بالقوه در زمینه وجود دارد: یا به مشتری سودی ارائه می‌شود که بیشتر از سایر پیشنهادات است. یا پیشنهادی معادل با هزینه‌های بسیار پایین تولید و با قیمت‌های پایین‌تری عرضه می‌شود.

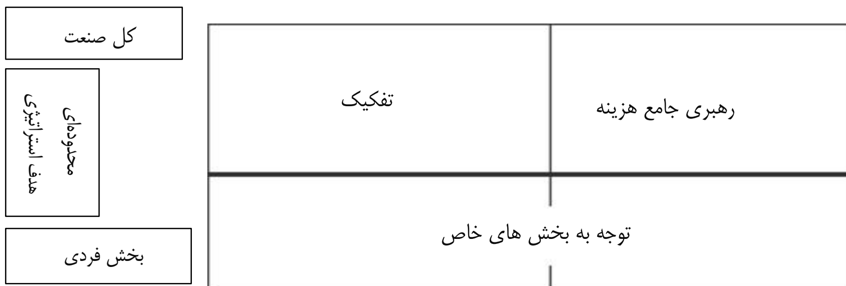
پورتر، دیدگاه دیگری به این مفهوم اساسی اضافه کرد که در تیوری و عمل بسیار مورد توجه قرار گرفته است. موصوف باوردارد، که مزیت استراتژی را به‌گونه‌ای مجدد باید در نظر گرفت؛ و با محدوده هدف استراتژی مقایسه کرد. با توجه به مزیت استراتژی مطروحه، موقعیت‌های زیر از نظر «پورتر» متمایز می‌شوند:

۱. موقعیت منحصربه‌فرد از دیدگاه مشتری؛
۲. مزیت هزینه.

در مورد حصول هدف استراتژی:

۱. کل صنعت؛
۲. بخش‌های جدا شده‌ای صنعت.

قابل تذکر است که ممکن است بخشی از بازار فروش هدف استراتژی باشد که باید توسعه یابد. مشکلات مربوط به‌تعریف و انتخاب بازارها و تعیین حدود فعالیت‌های عملیاتی قبلاً مورد بحث قرار گرفته است(پورتر،۱۹۹۹،ص۷۵).



شکل ۱۵,۳ انواع استراتژی(طبق نظرپورتر،۱۹۹۹،ص۷۵).

بخش‌های قبلی منوط و بسته به‌ماهیت مزیت و محدوده هدف، انواع استراتژی‌های خاص است که در شکل ۱۵,۳ نشان داده شده و در بخش‌های بعدی مورد بحث قرار خواهند گرفت.

۲,۵,۳ تفاوت

از نقطه نظر ویژگی محصولات؛ تفاوت یعنی دستیابی به جایگاه بهتر نسبت به رقبا است. طوری‌که مورد علاقه مشتریان باشد؛ و در مقابل محدودیت نشان دهنده‌ای تساوی هزینه‌های

تقریبی در مقایسه با رقبا می‌باشد. چونکه «با توجه به هزینه‌ها و قیمت‌های بسیار بالا» مزیت رقابتی در بازار وجود نخواهدداشت؛ واضح است که میان مفهوم مزیت رقابتی و نظریه‌ای «A-R» ارتباط وجود دارد. «جهت وضاحت بیشتر به بخش ۳,۱,۳ مراجعه کنید». ابزارهای بالقوه‌ای تفاوت با توجه به‌نوع صنعت، شرکت، نیازهای مشتری و غیره ممکن است بسیار از هم فرق داشته باشند. با این‌حال به طور فشرده به توضیح آن‌ها پرداخته می‌شود:

خدمات و قابلیت اطمینان عمرمحصولات می‌تواند جنبه مرتبطی در استراتژی‌های تفاوت محصولات داشته باشد. به خصوص اگر عملکرد نادرست دستگاه‌ها برای کاربر با هزینه‌های بالای همراه باشد. طول عمرمحصولات بر ارزش پول آن‌ها تأثیر می‌گذارد. البته قابل تذکر است که به‌دلیل پیشرفت سریع فنی نوعیت آن به سرعت تغییر نکنند یا در حقیت تابع مُد روز باشند. نمونه‌ای از شرکتی که به‌دلیل طول عمر کلی و قابلیت اطمینان محصولات خود را از رقبا متمایز نموده است. مانند شرکت تولیدی میل «ارائه‌دهنده طیف گسترده‌ای لوازم خانگی».

طراحی محصولات؛ در واقع برای محصولاتی که تحت تأثیر پروسه‌های مُد روز قرار می‌گیرند معیارهای زیبا شناسی آن‌ها نیز یکی از مهم‌ترین عامل در تصمیم‌گیری مشتریان به‌حساب آید. از خصوصیات و ویژگی‌های طراحی خیلی وقت‌ها می‌توان از معلومات «اطلاعات کلیدی» قابل‌توجهی برای ارزیابی کیفیت کلی محصول استفاده کرد. به‌ترین شرکت‌های که از طریق طراحی محصولات جایگاه خود را از رقبا متمایز می‌کنند، به عنوان مثال: اَپل و هم‌چنان بنگ و اولوفسن هستند.

خدمات مشتری مانند ملاحظات قابلیت اطمینان می‌تواند یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های باشد که عملکرد و اجرات شرکت‌ها را ازهم متمایز می‌کند. به عنوان مثال: می‌توان از سازنده ماشین‌آلات ساختمانی ایالات‌متحده نام برد. که قطعات و وسایل کاربردی و ماشین‌آلات خویش را ظرف چند روز در سراسر جهان در دسترس مشتریان قرار می‌دهد. با این‌حال این‌مدت زمان سبب کاهش خطر توقف طولانی‌مدت ماشین یا حتی بخش‌های ساخت و ساز می‌گردد.

عیارسازی فناوری محصول به‌مُدروز به ویژه همراه با پیشرفت فنی که توسط مرجع اصلی محافظت می‌شود؛ و هم‌چنان رهبری فناوری که از طریق محصولات نوآورانه و برتر به‌دست می‌آید. این پروسه می‌تواند محصولات را در موقعیت منحصر به‌فردی قرار دهد؛ و هم‌چنان توسعه تصویر ظاهری یک شرکت را بهترشکل دهد. در این مورد مثال‌های را می‌توان در بسیاری از

صنایع یافت، به ویژه در صنعت کامپیوتر. مانند: شرکت اینتل، که خیلی وقت‌ها از نظر فناوری جایگاه پیشرو در پردازنده‌ها داشته است.

سیستم توزیع؛ انتخاب و طراحی کانال‌های فروش بر یک‌سری عوامل تأثیر می‌گذارد که از طریق آن‌ها پیشنهاد محصول می‌تواند نسبت به رقبا تفاوت ایجاد کند. به عنوان مثال: در دسترس بودن محصول و آموزش کاربر، در واقع مثال شناخته شده شرکتی است که از طریق سیستم فروش ویژه از رقبا متمایز می‌شود. عرضه کننده لوازم آرایشی آوون«Avone » که فروش مستقیم محصول خود را به مصرف‌کنندگان برقرار کرده است؛ و نیز شرکت «کوکاکولا» موفق شده محصولات «صنایع غذایی، کیوسک، غذاخوری، رستورانت» خود را در تمام نقاط جهان به‌فروش بگزارد و عملاً در همه جا در دسترس قرار دهد.

مشتریان بالقوه‌ای برندها؛ خیلی وقت‌ها انتظارات خاصی را در مورد عملکرد با برندهای خاص محصول یا شرکت مرتبط می‌دانند. به عنوان مثال: برند موتر مرسدس با قابلیت اطمینان، طول عمر، امنیت و اعتبار همراه است. بنابراین خصوصیات متذکره مزیت‌های رقابتی را برای آن به ارمغان می‌آورد. بعضاً حتی با توجه به محصولات روزمره نسبتاً بی اهمیت «محصولات با مشارکت کم»، خریداران خیلی وقت‌ها تصمیمات خود را بر اساس بررسی دقیق ویژگی‌های محصول نمی‌گیرند. بلکه تمایل دارند مارک‌های آشنا و قابل اعتماد را انتخاب کنند «جهت وضاحت بیشتر به بخش‌های ۲,۴ و ۳,۷ مراجعه کنید». در بسیاری از موارد، استراتژی تفاوت محصولات شرکت، بدون نام تجاری کار نمی‌کند. زیرا این کار اجازه می‌دهد تا مزایای ویژه یک محصول را به اشتراک بگذاریم و خریدهای تکراری را در زمینه پیشنهاد کنیم.

از دهه‌ای ۱۹۹۰، به این‌سو توسعه‌ای روابط با مشتری «مدیریت ارتباط با مشتری» توجه زیادی را در تیوری و عمل به خود جلب کرده است. در واقع هدف اساسی دستیابی به استراتژی تفاوت محصولات در رقابت با ایجاد روابط بلندمدت و پایدار با مشتری است. که برای اجرایی بهتر این استراتژی، برنامه‌های ارتباط با مشتری، ایجاد روابط شخصی با مشتریان و تلاش‌های سیستماتیک برای تجزیه و تحلیل و ارضای خواسته‌های مشتری نقش اساسی دارند (هامبورگ،۲۰۱۲،ص۵۰۳).

با ارائه‌ای پلانگذاری استراتژی بازاریابی و مثال‌های متعدد و واقعی، به این نتیجه می‌رسیم که در حقیقت تفاوت استراتژی‌ها خیلی وقت‌ها به منظور به‌دست آوردن مزیت هزینه و قیمت ترجیحی داده می‌شوند. این پروسه احتمالاً ممکن به دلایل زیر باشد: تفاوت استراتژی‌ها را می‌توان

به‌گونه‌ای به‌کار برد که یک عرضه‌کننده مزیت‌های رقابتی را در چندین بعد مرتبط با تصمیم‌گیری به‌دست می‌آورد؛ و این امر باعث می‌شود که از یک‌سو مزیت‌های رقابتی به طور مؤثر تضمین شود؛ و از سوی دیگر مزیت‌های متفاوتی که نیازهای خریداران مختلف را برآورده می‌کند «در مورد گروه‌های مختلف هدف» با یکدیگر تطبیق گردد. علاوه بر این، تفاوت عملکرد، منجر به مزایایی خواهد شد که تقلید آن‌ها دشوار است. مانند بهبود خدمات مشتری یا تصویر خاص ازمحصول. در نهایت، تفاوت استراتژی‌ها به‌جلوگیری از جنگ قیمت کمک می‌کند که در اصل تأثیر منفی بر وضعیت درآمد کل صنعت خواهد داشت.

۳,۵,۳ رهبری جامع مصارف

استراتژی مدیریت مصارف کل؛ یعنی تبدیل شدن به‌صرفه‌جو ترین عرضه‌کننده در صنعت است. در واقع این‌گونه استراتژی به شرکت‌ها این امکان را می‌دهد که به منظور عرضه‌ای محصولات خود با قیمت‌های پائین‌تر از قیمت رقبا یا همتراز با قیمت‌های رقبا سود بیشتری را کسب نموده و در حصه‌ای تحکیم موقعیت رقابتی خود تلاش نماید. مهم‌ترین محدودیت که در قسمت مزیت رقابتی هزینه وجود دارد این است که مشتری تصور نماید که در واقع مصارف محصولات شرکت‌ها در یک سطح قرار داشته و قابل مقایسه است. به عنوان مثال: اگر محصول از نقطه نظر کیفی ضعف داشته باشد، واضح است که هزینه‌ها و قیمت‌های پایین مزیت رقابتی بوده نمی‌تواند. اما در بهترین حالت کیفیت ضعیف را جبران می‌کند. در این‌جا نیز رابطه نظریه‌ای A-R «جهت وضاحت بیشتر به بخش ۳,۱,۳ مراجعه کنید» بلافاصله آشکار می‌شود. استراتژی مدیریت کل هزینه‌ها به وضعیت موجود که در شکل ۲,۳ ارائه شده، به واقعیت نزدیکتر است. هم‌چنان نقطه‌ای شروع بدست آوردن مزایای هزینه ممکن است بسیار متنوع باشد. در همین راستا به برخی از جایگزین‌های رایج اشاره می‌شود.

کاهش هزینه‌های مربوط به کمیت مزیت‌های هزینه که توسط مقادیر زیاد تولید و در واحد زمان به‌دست می آید. «قبلاً در بخش ۲,۱,۳ بررسی شده است» «صرفه‌جویی در مقیاس». هم‌چنان تنظیم دستگاه‌های تولید در مقیاس بزرگ به‌صورت خودکار یا موجودیت قیمت مناسب برای مواد اولیه، قطعات و غیره. که در واقع به‌دلیل حجم بالای خرید می‌تواند منجر به مزایای هزینه قابل توجهی شود. در کنار آن هزینه‌های ثابت را می‌توان در تعداد بیشتری از واحدهای

تولید شده توزیع کرد. طوری که به‌دلیل تشدید تلاش‌های بازاریابی یا با گسترش قلمرو فروش چنین مزایای هزینه‌ای ممکن است با افزایش حجم فروش و سهم بازار به‌دست آید.

کاربرد فناوری نوین، دانش فنی و بحث‌های تخصصی در مورد سیاست‌های اقتصادی خیلی وقت‌ها به مزایای هزینه‌ای ناشی از تخصص‌برتر و دسترسی به فناوری‌های جدید اشاره می‌کند. بنابراین، پائین بودن هزینه واحدهای تولیدی در برخی شرکت‌های ژاپنی مدت‌هاست که به پروسه‌ای تولید کارآمدتر، سطح موجودی کمتر «به‌موقع» و فناوری‌های پیشرفته تولید نسبت داده می‌شود.

قابل یادآوری است؛ که رابطه بین تجربه «پروسه‌ای تولید» و هزینه‌های موجوده در هر واحد از زمان قبلاً در بخش ۲,۱,۲ مورد بحث قرار گرفته است «منحنی تجربه».

دسترسی به‌عوامل تولید مقرون‌به‌صرفه و مزیت‌های بالقوه‌ای هزینه در سایر بخش‌های تولید خیلی‌وقت‌ها انگیزهٔ برای بین‌المللی شدن فعالیت‌های شرکت به‌شمار می‌رود. که شامل هزینه‌های دستمزد کمتر، هزینه‌های انرژی کمتر، پائین بودن قیمت املاک یا بار مالیاتی کمتر است. در واقع بحث‌های کنونی در مورد جهانی شدن نمونه‌های مرتبط به موضوع را تقریباً به‌صورت روزانه ارائه می‌دهد.

طراحی محصول مقرون‌به‌صرفه، توسعه و طراحی محصولات؛ در اصل دو نقطه شروع متفاوت برای حصول مزیت هزینه بوده می‌تواند. با حذف ویژگی‌های غیر معمول و ضروری عملکرد محصولات را می‌توان ساده‌سازی کرد. به این ترتیب، برخی از خطوط هوایی ارزان قیمت با ارائه‌ای محصول اصلی «قابل مقایسه از نظر ایمنی، وقت شناسی، شبکه مسیر» با قیمت‌های پایین از سایر خطوط هوایی، افزایش شدیدخدمات، هزینه‌های کارمندان، توقف‌ها و غیره موفق می‌شوند. یکی از مهم‌ترین روش‌های قابل اعتماد در شرکت‌ها استفاده از توانائی در صرفه‌جویی پروسه‌ای تولید، از طریق قطعات استندرد شده، کاهش هزینه‌های بسته‌بندی و غیره است.

۴,۵,۳ توجه به بخش‌های خاص

در مباحث قبلی به توضیح موارد و مسائل پرداخته شد که هدف آن استفاده از مزیت‌های رقابتی از طریق تمایز یا مدیریت مصارف کل در یک صنعت «یا حداقل در بخش‌های بزرگ آن» بود؛ و اما گرایش یا «تمرکز بر بخش‌های خاص» به جهت‌گیری ویژه‌ای اشاره دارد که مبتنی بر انتخاب رشته محدود رقابت در یک صنعت با هدف دستیابی به مزیت خاص باشد. این جهت‌گیری

ممکن است با ارائه‌ای محصولات برتر «تمایز» یا با به‌دست آوردن مزایای هزینه در یک منطقه محدود «هزینه» باشد.

در حال حاضر نمونه‌های زیادی از موارد واقعی برای هر دو نوع تمرکز وجود دارد. در واقع برندهای درجه یک و کالاهای لوکس تمرکز و تمایز در بخش کالاهای مصرفی را نشان می‌دهند. شرکت‌ها و برندهای مشهور به عنوان مثال: فراری، رولکس یا آرمانی. اگر عرضه‌کنندگان محصولات تولید انبوه بودند، به سختی می‌توانستند جایگاه خود را در بازار حفظ کنند. شرکت «هونی» رهبر بازار جهانی است و در بخش محدود بازار از جمله ماشین‌آلات صنعت تنباکو و صنعت کالاهای سرمایه‌ای فعالیت می‌کند. قابل ذکر است که تمرکز بر هزینه‌ها خیلی وقت‌ها در خرده‌فروشی‌ها بیشتر مشاهده می‌شود. جایی‌که عرضه‌کنندگان منفرد «تخفیف‌دهنده‌ها» بر بخش‌های کم‌هزینه‌ای بازار تمرکز می‌کنند؛ و با همسو کردن کل عملیات تجاری، می‌توانند محصولات خود را با قیمت‌های بسیار پایین نسبت به رقبا عرضه کنند.

به طور مشابه، در صنعت تعمیر موتر؛ شرکت‌های وجود دارند که در حصه‌ای تعمیر سیستم، ساختار و غیره تخصص دارند و این خدمات را به قدری کارآمد انجام می‌دهند که حتی سبب ایجاد مزایای قیمتی متمایز نیز شده اند.

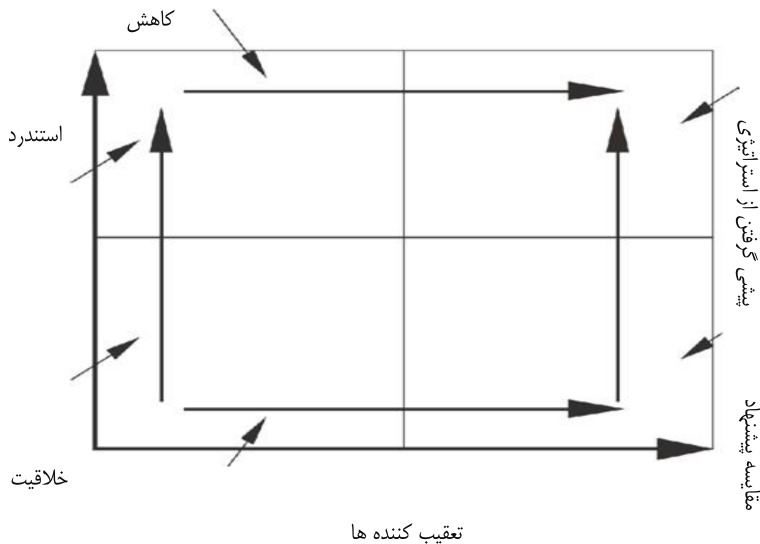
۵,۵,۳ پیشی گرفتن از استراتژی‌ها

اصطلاح طراحی زودهنگام یا پیشی گرفتن از رقبا را اولین بار «پورتر» ارائه کرد. در واقع اصطلاح پیشرفت؛ در حقیقت توسعه و طراحی مفاهیم اساسی استراتژی‌های بازاریابی را نشان می‌دهد. یا اصطلاح «پیشرفت» جنبه کلیدی پیشرفت شرکت‌ها محسوب می‌گردد، یعنی استفاده همزمان از استراتژی تمایز و مدیریت هزینه‌های کل با هدف دستیابی به برتری قابل توجه و بادوام نسبت به رقبا در طول زمان است (گیلبرت و استتریبل۱۹۸۷، کلینالتینکمپ،۲۰۰۰).

هنگامی‌که یک شرکت به مزایای عملکرد تفاوت دست یافت؛ باید پیش‌بینی کند که در مرحله‌ای بعدی عرضه‌کنندگان به سطح آن عملکرد دست خواهند یافت. پس باید استراتژی را قبل از سایر رقبا تغییر داده و مجدد طراحی نماید. هم‌چنان توصیه می‌شود که استراتژی به موقع تغییر داده شود. یعنی کاهش هزینه را هدف قرار داده تا بتواند از مزیت تمایز و مزایای قیمت نسبت به رقبا پیشی بگیرد.

یک شیوه مشابه برای شرکت‌ها با مزیت هزینه چنین توصیه می‌شود. که در واقع قبل از این‌که سایر رقبا به موقعیت هزینه قابل مقایسه دست یابند؛ باید روش تمایز «کیفی» را هدف قرار داد. نتیجه‌ای پروسه در هر دو مورد؛ عرضه‌ای محصولی است که از نظر کیفیت و از نظر قیمت به وضوح نسبت به رقبا متمایز می‌باشد. شکل ۱۶,۳ به‌صورت ارتباط مستقیم شیوه شرکت‌های را که در طرح استراتژی پیشی گرفته اند نشان می‌دهد (گیلبرت و استربیل،۱۹۸۷،ص۳۲).

این مباحث را می‌توان با تیوری A-R مقایسه کرد «جهت وضاحت بیشتر به بخش ۳,۱,۳ مراجعه کنید »: اگر یک استراتژی با موفقیت اجرا شود؛ شرکت مورد نظر به موقعیت «راحت» مشخص شده یعنی بخش ۳ شکل ۱۶,۳ دست خواهد یافت؛ و از سایر رقبا پیشی می‌گیرد.



شکل ۱۶,۳ استراتژی پیشی گرفتن(طبق نظر گیلبرت و استربل،۱۹۸۷،ص۳۲).

طرح زودهنگام استراتژی در بخش موتر: «طی سال‌های متمادی؛ صنعت موتر در ایالات‌متحده و اروپا خیلی وقت‌ها تمرکز بر روی مزایای مشتریان داشتند. آن‌ها سعی کردند به طور مداوم این مزایا را از طریق تمایز محصول، تغییر مودل و سایر موارد افزایش دهند. در این پروسه، رقابت شرکت‌های تولید موتر ژاپنی را نادیده گرفتند. محصولات شرکت‌های ژابنی با هزینه اندک و قیمت مناسب وارد بازارها می‌گردید. با آن‌که در ابتدا کیفیت پایینی داشت. اما به لطف سطح بالای قیمتی که توسط عرضه‌کنندگان آمریکایی و اروپایی حفظ و ارائه میشد. آن‌ها توانستند کیفیت محصولات خود را با هزینه‌های پایین پیوسته بهبود بخشند؛ و در نتیجه به تهدیدی جدی

برای رقابت غیرقابل نفوذ خدمات شرکت‌های موترسازی اسبق تبدیل شدند (کلینالتینکمپ،۲۰۰۲،ص۱۶۹).

۶,۳ جنبه‌های زمان‌بندی بازاریابی «چه زمانی؟»

۱,۶,۳ورود زودهنگام یا دیرهنگام به بازار

این مسئله که چه زمانی اقدامات استراتژی خاص باید اتخاذ گردد، از نگاه تیوری و عمل به‌گونه‌ای از جنبه‌های گوناگون مورد بحث قرار گرفته است. با توجه به طرح و کاربرد استراتژی، مطالعات موجود خیلی وقت‌ها متمرکز به این سوال است که سطح مناسب ورود شرکت به بازار چه زمانی باشد؟ گرچه در مورد زمان‌بندی خروج از بازار در ادبیات علم بازاریابی توجه کمتر صورت گرفته است. با این‌حال، این سوال که آیا داشتن چشم انداز وسیع و واضح و تمایل به ورود زودهنگام یا دیرهنگام به بازار به موفقیت شرکت ارتباط دارد یا خیر؟ مواردی است که با نگاه به برخی موضوعات و ملاحظات نظری و مطالعات تجربی مورد بررسی قرار می‌گیرد (لیبرمن و مانتگومیری و همکاران،۲۰۱۲).

در گام نخست جا دارد بخش‌های تیوری و نظری را که مباحث ورود زودهنگان به بازار به‌حیث اولین عرضه‌کننده یک محصول که در واقع چه منافع را به دنبال خواهد داشت «استراتژی پیشگام یا استراتژی حرکت اول» طور آتی پیگیری می‌نماییم:

۱. البته پیشگامان می‌توانند به طور نسبتاً آزادانه جذاب‌ترین بخش بازار را بدون توجه به رقبا یا وفاداری مشتریان موجود انتخاب کنند.

۲. پیشگامانی که فناوری‌های جدید را توسعه داده اند، می‌توانند با سعی‌وتلاش از این موضوع محافظت کنند. یعنی از طریق ثبت اختراع، که ورود سایر عرضه‌کنندگان به بازار را دشوار می‌کنند. با آن‌که برای خدمات یا محصولات وابسته به مُد، وسایل حفاظتی به طور قابل توجهی کاهش یافته است. اما این پروسه برای بسیاری از محصولات صنعتی مفید تمام خواهد شد.

۳. هزینه‌های متغیر مشتری مزیتی را برای پیشگام بازار به ارمغان می‌آورد. زیرا مشتریان نمی‌توانند به راحتی به سایر رقبا که بعداً ظاهر می‌شوند تغییر جهت دهند. چنین تغییری ممکن است با مشکلات سازگاری همراه باشد «به عنوان مثال: آموزش کارکنان، نرم افزارهای مختلف و غیره». هزینه‌های متحمله‌ای عرضه‌کنندگان که بعداً در پروسه‌ای تولید دنبال می‌شود باید

مزایای متناسبی را داشته باشد. در این زمینه، احتمال خطر مرتبط با تغییر از یک محصول «پیشگام» استفاده شده قبلی به یک محصول «پیشرو» که بعداً در پروسه‌ای تولید ظاهر می‌شود نیز ممکن است نقش داشته باشد.

۴. اثرات شبکه ماهیت مشابهی دارند. در شرایطی که مشتریان به دنبال یک استندرد مشترک یا توانایی تعامل با سایر کاربران را داشته باشند. شرکت پیشگام اولین فرصت توسعه اثرات شبکه را در اختیار دارد (لیبرمن و مانتگومیری و همکاران،۲۰۱۲،ص۳۴۵). این اثرات خیلی وقت‌ها در کاربرد فناوری اطلاعات و ارتباطات بیشتر ظاهر می‌گردد. به ویژه زمانی که صحبت از انطباق با استندردها و جهت‌گیری نسبت به عرضه‌کنندگان پیشرو باشد. یک مثال معروف و تاریخی در حال حاضر رواج استندرد «وی‌اچ‌اس» نسبت به استندرد «بیتا مکس» برای ضبط کننده‌های ویدیویی؛ به‌دلیل رهبری اولیه «وی‌اچ‌اس» در بازار و گرایش عرضه‌کنندگان مرتبط به فیلم‌های با کیفیت‌بلند به این استندرد است.

۵. در بازاری که به تازه‌گی در حال ظهور است؛ تجربه و ترجیحات تعریف شده‌ای اندک نسبت به سایرین در میان خریداران دارند. شرکت پیشگام خیلی وقت‌ها معیارها، استندردها و قوانین بازی را می‌تواند تعیین کنند. طوری که در طولانی‌مدت برای این بازار اعمال می‌شود. عرضه‌کنندگان که بعداً دنبال می‌شوند باید روی این موارد جهت‌گیری کنند (کارپنتر و ناکاموتووهمکاران،۱۹۸۹).

۶. مزیت دسترسی به منابع کمیاب؛ این امر مستلزم موجودیت مواد اولیه و عملیات خاص و هم‌چنان متخصصان ماهر، دسترسی به کانال‌های توزیع «با ظرفیت محدود» و مکان‌های جذاب است.

۷. با توجه به تجربه‌ای منحنی تجارب «جهت وضاحت بیشتر به بخش ۲,۱,۲ مراجعه کنید»، اولین عرضه‌کننده در یک بازار جدید قادر خواهد بود مزایای هزینه پایدار را برای مدت زمان معینی ایجاد کند. کاهش هزینه به ویژه در مراحل اولیه‌ای توسعه‌ای بازار بلند خواهد بود. زیرا حجم تولید تجمعی در مقادیر نسبتاً پایین تولید دو برابر خواهد شد. که باید با توان کاهش هزینه مرتبط باشد. بنابراین پیشگام مزیت هزینه قابل توجهی نسبت به عرضه‌کنندگان بعدی در مدت زمان نسبتاً کوتاهی به‌دست خواهد آورد.

در کنار فواید و مزایای ورود زودهنگام به بازار، قرار آتی خطرات و چالش‌های ویژه‌ای که در این پروسه وجود دارد؛ پیشگامان متمایل ورود به بازار با استراتژی پیرو با آن مواجه هستند. برخی از این خطرات شامل عدم قطعیت ذاتی در امکان سنجی فنی توسعه‌ای پروژه‌ها است:

۱. ارزیابی توسعه‌ای بازار در مراحل اولیه، و هم‌چنان سوالات مرتبط در مورد سودآوری سرمایه‌گذاری در فناوری و بازار صورت می‌گیرد. در این‌جا، دنبال کننده می‌تواند خود را بر روی تجربه‌ای که بعداً در دسترس است. ممکن است جهت دهد.

۲. علاوه بر این، یک پیشگامی که بخواهد طور معمول یک محصول نوآورانه را به سرعت به بازار وارد کند. این نشان دهنده‌ای خطر آسیب طولانی مدت تصویر ظاهری به‌دلیل بلوغ ناکافی محصولات است.

۳. اولین عرضه‌کننده هزینه‌های توسعه نسبتاً بالای را متحمل خواهد شد. در حالی که رقبای که بعداً ظاهر می‌شوند «رای‌سواران» می‌توانند از راه‌حل‌های فنی موجود به سادگی استفاده نمایند «تا زمانی که تحت حمایت حق ثبت اختراع نباشند».

۴. در نهایت، پیشگامان باید بار انتقال اطلاعات مرتبط به محصولات کاملاً جدید به‌مشتریان را حمل نمایند. نشان دادن مزایای این محصولات و تفهیم این‌که اولویت از آن مشتریان باشد را به دوش بکشند. در حالی که پیروان می‌توانند بر روی تلاش‌های پیشگامان فعالیت‌های خود را بِنا نمایند.

بخش‌های زیادی از مزایای یک استراتژی پیشگام یا پیرو وجود دارد که نیاز به تحقیقات تجربی دارد؛ تا در زمینه‌ای حل سوالات مطروحه و موانع کاربرد پیدا نماید؛ و برخی از تحقیقات متناقض نیز انجام یافته است. به عنوان مثال: تحقیقات صورت گرفته به وسیله شرکت «پیمس» به نتایجی دست یافته که نشان می‌دهد. نتایج ورود اولیه به بازار خیلی وقت‌ها سودمند است. در واقع ۷۰ درصد از رهبران پیشتاز بازار گفته اند که به‌گونه‌ای پیشگام وارد بازار شده اند. از این میان، حدود ۴۷ درصد از پیشگامان نسبت به پیروان که درحد ۳۶ درصد اند، از مراحل پروسه‌ای تولید منفعت کسب می‌نمایند. خیلی وقت‌ها نتایج مطالعات نشان داده است که محصولات عرضه شده به واسطه‌ای پیشگامان از مزایای کیفی خوب نسبت به محصولات رقبا برخوردار است؛ و این امر به‌دلیل تجربه‌ای است که به‌حیث پیشگام کسب کرده اند. «جهت وضاحت به بخش ۲,۱,۴ مراجعه کنید» (بوزیل و گالی، ۱۹۸۹).

در کنار این موارد، مخالفت‌های سنگینی علیه برخی از مفروضات مبتنی بر داده‌های مستخرجه شرکت «پیمس» وجود دارد. تعریف و توصیف مطالعه انجام یافته شرکت پیمس، در مورد پیشگامان نادرست به‌نظر می‌رسد. به‌دلیل این‌که ۵۲درصد از کل واحدهای تجاری به عنوان پیشگام در نظر گرفته شده است (فیسچروهمکاران،۲۰۰۷،ص۵۴۳). علاوه بر این، داده‌های مطروحه شرکت پیمس، فقط شامل پیشگامان «بازمانده» می‌شود. یعنی عرضه‌کنندگان که در مرحله‌ای مقدماتی به‌خطرات مواجه‌اند و آگهی داشتند، با موفقیت از پیشتازی خود در برابر «پیروان اولیه» منفعت کسب نموده اند. بنابراین، خطرات خاص پیشگامان به اندازه کافی در اطلاعات مستخرجه مطالعات شرکت پیمس، منعکس نیافته است؛ و اما دسته‌ای دیگری از علما «گولدروتایلیس،۱۹۹۳» شیوه متفاوتی را روی دست گرفته و مبنی بر آن، تحلیل تاریخی از نوآوری‌های محصول الی قرن نوزدهم و هم‌چنان محصولاتی که در آن زمان از بازار ناپدید شده‌اند را تحت پوشش قرار داده اند؛ و مزیت بسیار ضعیفی را برای پیشگامان نشان می‌دهد. در پیوند به این موضوع برخی از نتایج مهم در شکل۳,۱۷ خلاصه و مطرح شده است.

	نرخ سقوط	اوسط سهم بازار فعلی	سهم رهبران فعلی بازار	تعداد
پیشگامان	٪۴۷	٪۱۰	٪۱۱	۳۶
رهبران اولیه‌ای بازار	٪۸	٪۲۸	٪۵۳	۳۶

شکل ۱۷,۳ شاخص‌های موفقیت و شکست برای پیشگامان و رهبران اولیه‌ای بازار(طبق نظرگلدروتلیس،۱۹۹۳).

باتوجه به اطلاعات شکل ۱۷,۳ پیشگامان به اصطلاح رهبران اولیه‌ای بازار که به عنوان عرضه‌کنندگان در شروع مرحله‌ای رشد چرخه‌ای عمرمحصول بودند، تعریف شده است؛ واضح است که گروه رهبران اولیه‌ای بازار از یک‌سو دارای خطر کم‌تری «نرخ» هستند؛ و از سوی دیگر به موفقیت بهتربازار دست یافته اند «سهم فعلی بازار، نسبت رهبران فعلی بازار». هم‌چنان نتایج مشابهی نیز توسط «فیسچروهمکاران،۲۰۰۷». استخراج گردیده که مزایایی را برای پیروان اولیه در صنعت دواسازی مشخص می‌سازد. با توجه به تعریف نسبتاً جامع که در مورد پیروان ارائه شده است «عرضه‌کنندگان که با راه حل برای یک مشکل درست بعد از پیشگامان در بازار ظاهر می‌شوند، و به موجب آن باز می‌ماند» آیا این پیشرفت ناشی از تحول تکنولوژیکی است یا پیشرفت سایر موارد (اسچیدروبکهوس،۲۰۰۹،ص۱۵۶ و صفحات بعدی) و(فیسچروهمکاران، ۲۰۰۷).

با این‌حال، در مورد مزایای مختلف پیروان اولیه نسبت به پیشگامان و پیروان متأخر مباحثی به واسطه‌ای دانشمندان ارائه شده است. که به‌برخی از آن‌ها در این‌جا اشاره می‌گردد:

۱. تعقیب کننده‌های اولیه، اطلاعات بیشتری در مورد بازار دارند؛ و بنابراین به خطرات کم‌تری نسبت به پیشگامان مواجه‌اند «کاهش عدم اطمینان بازار»؛

۲. دنبال کنندگان اولیه می‌توانند از عملکرد پیشرو در زمینه‌ای توسعه‌ای فنی و بازار بهره‌مند شوند؛

۳. پیروان اولیه می‌توانند خود را به‌سمت مراحل توسعه و پیشرفت فنی هدایت کنند که در ابتدا تحولات بسیار سریع خواهد بود؛

۴. برای پیروان اولیه، توسعه‌ای بازار با توجه به استندردها و موقعیت‌های بازار و عرضه‌کنندگان هنوز تثبیت ناشده می‌باشد؛

۵. برخلاف تعقیب کنندگان دیررس، پیروان اولیه هنوزهم می‌توانند مدت‌زمان نسبتاً طولانی در بازار حضور داشته باشند.

مزایا و معایب پیشگامان معمولی در حوزه‌ای پولی تلویزیون آلمانی: اولین نهاد عرضه‌ای خدمات رسانه‌ای در انتخاب بخش بازار به‌شمار می‌رفت؛ و می‌توانست در مورد انبوه از خدمات موجوده در بازار با نسبت کمی از تقاضا تصمیم بگیرد. دسترسی به منابع کمیاب، به ویژه در قسمت حق پخش برنامه‌ها علی‌الخصوص پخش نمایش ورزش، خوب ظاهر شد. علاوه بر این، از یک‌سو به‌حیث عرضه‌کننده‌ای که زودتر وارد بازار شده و تعداد معینی مشتری را به‌دست آورده است؛ هزینه‌های ثابت خود را «بودجه تلویزیون» بهتر از عرضه‌کننده که بعداً وارد بازار شد، تثبیت و کاهش دهد. از سوی دیگر، به عنوان یک رسانه‌ای پیشگام همان‌طور که نمونه کارآفرین رسانهٔ نشان داد باید خطر پذیرش نامشخص چنین پیشنهاد نوآورانه‌ای را تحمل می‌کرد؛ که در واقع ارزیابی آن بسیار دشوار بود. علاوه بر این، هم‌چنان باید برای مشتریان بالقوه مشخص کند که چنین پیشنهادی چه مزایایی را به‌همراه دارد.

به طور کلی، مطالعات متعدد در مورد وجود و میزان مزایای پیشگام بودن «مرورهای اجمالی، در میان دیگران» به واسطه‌ای (کیرن و همکاران،۱۹۹۲،زیمانسکی و همکاران،۱۹۹۵،لیابیرمن ومانتگومیری،۲۰۱۲). ارائه شده که به طور نسبی نتایج و دیدگاه‌های متفاوتی را ارائه می‌دارد. یعنی فرض براین است که مزیت‌های پیشگام یکسان نمی‌باشد. اما این پدیده نسبت به سایر عوامل

مؤثر بر موفقیت بازار «استراتژی انتخاب شده، مهارت‌های تکنولوژیکی، وضعیت بازار و غیره» مؤثریت بیشتری دارد. در مقابل این پس‌زمینه؛ علمای چون: (شنکر وکارپنتر،۲۰۱۲،ص۳۶۸). برخی از این عوامل تأثیرگذار را مشخص کرده و توصیه‌های را با توجه به ورود زودهنگام یا دیرهنگام به بازار ارائه نمودند که برخی از آن‌ها در شکل ۱۸,۳ توضیح داده شده است.

سوال دیگری که در رابطه با زمان ورود به بازار مطرح می‌شود، این است که بازاریابی برای ورود به بازارهای بین‌المللی چگونه عمل خواهد کرد: آیا یک شرکت باید در یک دوره زمانی معین به طور همزمان وارد تمام بازارها شود یا به شکل تدریجی؟ در این زمینه دو استراتژی تحت عنوان «آبشار و آبپاش» وجود دارد (بکهوس و همکاران،۲۰۰۵،ص۱۱۰ و صفحات بعدی). که قرار آتی به آن اشاره می‌گردد:

سوال	پاسخ	توصیه
تا چه زمانی این دسته از محصولات در بازار وجود خواهند داشت؟	طولانی	دیر ورود
	کوتاه	پیشگام
هزینه‌های اولیه و پیش‌بینی شده در این بازار چقدر است؟	بالا	پیشگام
	کم	دیر ورود
اهمیت برند در تصمیمات خرید چقدر است؟	بالا	پیشگام
	کم	دیر ورود
هزینه‌های اطلاع رسانی به بازار در مورد محصول جدید چقدر است؟	بالا	دیر ورود
	کم	پیشگام
آیا تأثیر شبکهء در این بازار وجود دارد؟	بلی	پیشگام
	خیر	دیرهنگام

شکل ۱۸,۳ عوامل مؤثر تصمیم‌گیری ورود زودهنگام یا دیرهنگام به بازار(طبق نظرشانکاروکارنتر،۲۰۱۲،ص۳۶۸).

استراتژی آبشار؛ بیان می‌دارد که عرضه‌کننده هنگام که تجربه‌ای از بازار داخلی در دسترس دارد. دایره بازارهای بین‌المللی را گام‌به‌گام گسترش می‌دهد. در واقع ابتدا به بازار و مکان‌های وارد می‌شوند که بسیار مشابه هستند «به عنوان مثال: اول آلمان، سپس اتریش...»؛ و اما در جریان زمان «اصطلاح استراتژی آبشار» تفاوت بین بازارهای جدید و بازار داخلی افزایش خواهد یافت. این نوع استراتژی عرضه‌کننده را قادر می سازد تا به تدریج پروسه کاری را طی کرده تجربه کسب کند. توجه به نیازهای بازارهای خارجی و خطرات مرتبط با ورود به بازار را نسبتاً پایین نگه می دارد. اما منجر به پروسه نسبتاً کند و ضعیف نفوذ در بازارهای بین‌المللی می‌شود.

همان‌طور که از نام آن پیداست؛ استراتژی اسپرینکلر، شامل ورود به بازارهای بین‌المللی مختلف و به طور همزمان یا در یک دوره زمانی کوتاه (۱ تا ۲ سال) را در بر داشته است. با موجویت خطرات، یک مزیت اساسی این استراتژی این است که حجم فروش نسبتاً سریع و بالایی را می‌توان به میان آورد؛ و بازپرداخت تحقیق، توسعه و راه‌اندازی بازار نیز به سرعت پیش می‌رود. امروزه در این زمینه، درک این نکته مهم است که با توجه به‌چرخه‌ای عمرکوتاه محصول در بسیاری از صنایع «الکترونیک، نرم‌افزار»، به سختی زمینه‌ای برای نفوذ تدریجی و آهسته به بازارهای بین‌المللی وجود دارد.

استراتیژی ویندوز: اصطلاح استراتژی ویندوز اولین بار توسط «آبل» مطرح و تدوین یافت. موصوف این استراتژی را به‌عنوان «دوره‌های محدود» تعریف می‌کند. که طی آن «تناسب» بین الزامات کلیدی یک بازار خاص و شایستگی‌های شرکتی که در آن بازار رقابت می‌کند در حد مطلوبی وجود دارد (آبل،۱۹۷۸،ص۲۱). در چنین حالتی مسلم است که توضیح مباحث ورود زودهنگام یا دیرهنگام در بازار نیست. بلکه انتظار برای زمان بهتر در طول مسیر جهت توسعه‌ای بازارها است.

با این‌حال، سه نوع ناپیوستگی توسعه‌ای بازار که توانسته منجر به بهبود استراتژی ویندوز شود را می‌توان از هم متمایز کرد:

تقاضای نوآورانه: این پروسه در مورد گروه‌های مشتریان کاملاً جدید است. که نیازهای آن‌ها اساساً با نیازهای مشتریان موجود در یک صنعت متفاوت می‌باشد. به عنوان مثال: فاز اولیه را گروه از مشتریان بالقوه‌ای کمپیوترهای شخصی یا افراد مبتذل «شرکت‌ها، مقامات و غیره» تشکیل می‌دهد. فاز دوم این پروسه به خانواده‌ها و افراد وجود دارند که به شکل شخصی و امروزی توسعه یافته‌اند. که در واقع هر کدام از این گروها فرصت‌های جدیدی را برای عرضه‌کننده‌گان به میان می‌آورد.تغییرات اساسی ارجاعات مشتری و ویژگی‌های محصول: در این پروسه به تغییر خواسته‌های مشتری و محصولات منطبق است. که ارتباط با عرضه‌کنندگان موجود را ضعیف می‌کند؛ و بنابراین فرصت‌های را برای رقبای جدید به میان می‌آورد. نمونه‌ای اینچنین بازار، راهنمای برنامه‌های تلویزیونی است. که با افزایش تعداد کانال‌های تلویزیونی قابل دریافت، کمرنگ شده اند. در واقع با رایج شدن آن مجلاتی که بر اساس زمان روز برنامه‌ای را بر مبنای ساختار بروز شده تدوین می‌دارند. فن‌آوری‌های جدید: نوعی ناپیوستگی تکنولوژیکی است. که به

مشتریان اجازه می‌دهد تا نیازهای شان را به روش‌های جدید ارضا کنند. همین‌سان به شرکت‌های که به فناوری جدید تسلط دارند. فرصت شکستن ساختارهای محکم و سخت بازار را ارائه می‌دهد. بنابراین، به عنوانمثال: گذار از صنعت ساعت‌های مکانیکی به ساعت‌های الکترونیکی به عرضه‌کنندگان کاملاً جدیدی مانند، سیکو یا سیتیزن اجازه داد تا موقعیت غالب را به‌دست آورند.

ویندوز و استراتیژی آن در صنعت کامپیوتر: طی سال‌های متمادی صنعت کامپیوتر با تسلط بر کمپیوترهای بزرگ در اختیار چند تولید کننده مشهور قرار داشت؛ و به سختی فرصت‌های جدید برای عرضه‌کنندگان جدید داده میشد؛ و اما مهم‌ترین و اساسی ترین تغییرات «ناپیوستگی» بازار بود که زمینه را برای تولید کنندگان جدید باز کرد. انتقال برنامه‌ها به کمپیوترهای شخصی به شرکت‌های کوچک این شانس را داد که با نوآروی محصولات وارد این بازار شوند؛ و به سرعت ساختار و بخش‌های بازار را توسعه دهند. چند سال بعد گسترش روزافزون و استندردسازی کمپیوترهای شخصی، عرضه‌کنندگان مانند «آی‌بی‌ام» را که کمپیوترهای با کارآمدی بیشتر تولید می‌کردند مورد توجه قرار گرفت. برای شرکت‌های تازه وارد این پروسه به پایان نرسید؛ و استراتژی ویندوز راه دیگری را برای تعداد زیادی از شرکت‌های آسیایی نیز باز کرد. که می‌توانستند شبیه‌سازی‌های از کمپیوترهای شخصی شکل‌گرفته از «آی‌بی‌ام» را با هزینه‌های کم تولید کنند و به مراتب ارزان‌تر به بازار عرضه نمایند (کیپل،۲۰۱۲).

۷,۳ مدیریت برند شرکتی

۱,۷,۳ اصول اساسی

در ادامه؛ به‌برخی از اصول اساسی مدیریت برند پرداخته می‌شود. که مستقیماً مرتبط است با شیوه‌های که قبلاً در زمینه‌ای پلانگذاری شرکتی بازارمحور توضیح داده شد.

به طور کلی یک نام‌تجاری در برگیرنده یک اسم، اصطلاح، طرح، نماد یا هر ویژگی دیگری که کالا یا خدمات یک فروشنده را از سایر فروشندگان متمایز نماید برند می‌نامند «انجمن بازاریابی امریکا، www.ama.org ، ۲۰۱۵ ». علاوه بر این تعریف نسبتاً کاربردی و قانونی از یک نام‌تجاری مبنی بر دیدگاه تجاری؛ در واقع طوریست که نشان دهد تأثیر برند بالای مشتری یا مصرف کننده است؛ و به طور خلاصه این‌گونه تعریف می‌گردد: برندها تصاویر ذهنی گروه‌های

ذینفع هستند که عملکرد شناسایی و تمایز را به خود می گیرند و رفتار انتخابی را شکل می‌دهند (اسچ،۲۰۱۲،ص۲۲).

بنابراین، از نظر عرضه‌کنندگان، برند فردی و کل مجموعه‌ای برند در خدمت متمایز کردن یک محصول از پیشنهادات سایر عرضه‌کنندگان در بازار بوده و برای همه بخش‌های پلانگذاری استراتژی شرکت مرتبط هستند. با توجه به‌پروسه‌ای پلانگذاری بازارمحور، توسعه‌ای استراتژی‌های رشد «در کدام بازارها یا بازارهای فرعی یک برند می‌تواند فرصت‌های جدیدی را باز کند. یا از قوت و جایگاه موجود استفاده نماید؟» و مزیت‌های رقابتی «کدام استراتژی‌ها؟» آیا می‌توان به برند کمک کرد تا خود را در رقابت نشان دهد؟ پرسش‌های فوق در حقیقت جنبه‌های مهم مدیریت برند به‌شمار می‌رود. پلانگذاری مداوم و اجرای استراتژی‌های رشد و موقعیت‌یابی در یک شرکت خیلی وقت‌ها منجر به ایجاد برند با جهت‌گیری‌های مختلف می‌شود. نتیجه یک سبد بزرگ از برند با افزایش الزامات، هماهنگی و مدیریت پیچیده همراه است. بنابراین، به حداکثر رساندن مداوم ارزش هر یک از برندها و نظارت دقیق بر توسعه‌ای هزینه و درآمد کل، از اهمیت بیشتری در این پروسه برخوردار است.

تقاضای روزافزون به منظور ایجاد شفافیت بیشتر بین استقرار منابع و ارزش شرکت و هم‌چنان لزوم جهت‌گیری ارزش بیشتر در بازاریابی منجر به خلق پارامتر نسبتاً جدید ارزش یا برند شده است (رینیک،۲۰۰۶،ص۶). به‌گفته نظریه پردازان، این پروسه شامل افزایش ارزش حال و آینده برای مصرف کننده و شرکت از طریق برندسازی یک محصول است (کاتلروکیلر،۲۰۱۲،ص۲۶۵). هدف تعیین ارزش برند در واقع شامل ارزیابی اقتصادی یک برند در قالب یا معادل پولی است؛ و باید جزء ضروری دارایی‌های نامشهود شرکت در نظر گرفته شود. در این زمینه، ارزش برند و قدرت برند باید به وضوح متمایز شوند (رینیک و نانز،۲۰۰۷،ص۴۰۳). از بعد دیگر قدرت روانشناختی یک نام‌تجاری در قالب اِلقای اندیشه‌های مثبت است که منجر به درک سودمند و بلندمدت برند در میان مشتریان یا شرکای تجاری در مقایسه با رقبا می‌شود (اسریواستیف و شاکیر،۱۹۹۱،ص۷). قدرت و کیفیت مثبت برند و ارتباط مشتریان با یک نام‌تجاری به نوبه خود منجر به افزایش تمایل به خرید محصول برای اولین بار یا اقدام به خریدهای تکراری می‌شود. «جهت وضاحت بیشتر به بخش ۲,۴ مراجعه کنید» و در واقع نام تجاری و خرید سایر محصولات از همان برند، در نهایت منجر به پرداخت قیمت بالاتر برای محصولات می‌شود. در نتیجه، تغییرات

در رفتار مشتری به‌دلیل برجستگی برند، تزریق اعتبارات مثبت یا ترجیحات خرید تأثیر مستقیم یا غیرمستقیم بر موفقیت اقتصادی یک شرکت دارد. اگر اعتبارات نام تجاری را بتوان به سایر حوزه‌های کاری شرکت منتقل نماییم، ارزش این برند بیشتر افزایش می‌یابد. زیرا این پروسه سبب می‌شود تا راه‌های جدیدی برای حضور در بازار باز شود «به گسترش برند در بخش ۳,۷,۴ مراجعه کنید».

۲,۷,۳ مدیریت اعتبار برند

سبد برند شامل تمام موارد و عناصرِ است که به شکل قانونی متعلق به یک شرکت می‌باشد (آکر،۲۰۰۴،ص۱۶)؛ وظیفه کلیدی مدیریت شرکت؛ تعیین سبد برند، تحلیل، پلانگذاری، هماهنگی و کنترول برند است؛ وابستگی‌های متقابل یک شرکت که قدرت آن‌ها در بخش‌های مختلف تحت تأثیر موارد کلی برند قرار می‌گیرد در مجموعه‌ای از برندها وجود دارد «به بخش ۳,۷,۳ مراجعه کنید». بسیاری از شرکت‌ها ترکیبی از سبد نام‌تجاری دارند که به طور دوامدار در طول زمان رشد و یا از طریق اکتساب یا ادغام گسترش یافته اند. در واقع خیلی وقت‌ها برندها از نظر موقعیت در یک ردیف بوده و هدف یکسانی را دنبال می‌کنند؛ و حتی ممکن است همان گروه‌های هدف را مورد توجه قرار دهند. با توجه به هزینه‌های بالای نگهداری از یک برند، در چنین مواردی باید میزان سبد کلی را کاهش داد و منابع را به برندهای باقی مانده اختصاص داد. با این‌حال، در برخی موارد، عملکرد متفاوت برندهای فردی در مورد گروه‌های هدف ممکن است به منظور ارتقای رقابت داخلی و مطلوب در سازمان باشد (کاپفیریر،۱۹۹۸،ص۲۷۵).

هر نام‌تجاری باید منطقه‌ای خود را داشته باشد که در آن می‌تواند با موفقیت وضعیت خود را حفظ کند (کاپفیریر،۱۹۹۸،ص۲۸۵). بدون تعیین حدود مشخصی به برندهای فردی، ممکن است شرکت منجر به ضررهای اصطکاکی گردد. که در واقع تحت نام «آدم‌خواری» نیز یاد می‌شود؛ و در نهایت ترجیحات بلندمدت مشتری به میان نخواهد آمد (بورمان و میفیرت،۲۰۰۵). به همین دلیل، شرکت‌ها به انواع از مدیریت اعتبار برند نیاز دارند که اهداف زیر را دنبال کرده اثربخشی و کارایی برندهای موجود و پروسه‌ای مدیریت برند را افزایش می‌دهد:

۱. بهبود استفاده از هم افزایی؛
۲. بهره‌برداری از ارزش برند موجود؛
۳. ایجاد و حفظ اهمیت برند در بازار؛

۴. ایجاد و نگهداری برندهای قوی؛
۵. نمایه واضح محدوده محصول (آکر،۲۰۰۴،ص۳۳ و صفحات بعدی).

هم‌افزایی در سبد برند ممکن ناشی از استفاده و تداعی اعتبار برند در مجموعه‌ای بزرگی از برندها باشد «به بخش ۳,۷,۳ مراجعه کنید». هنگامی که ارزش‌های اصلی یا تصویر یک نام‌تجاری از طریق اعتبار بلند و واضح در گروه خریداران تثبیت شد. محصولات جدیدی که به بازارهای فرعی یا حوزه‌های تجاری دیگر هدایت می‌شوند؛ و با همان نام‌تجاری عرضه می‌شوند. می‌توانند، به‌سرعت و به طور مؤثر از آن سود ببرند. در واقع ارزش برند به‌حیث مادر یا هسته‌ای جریان پروسه‌ای شرکت عمل می‌کند؛ واحدهای تجاری جدید یک شرکت می‌تواند ارزش و اهمیت نام‌تجاری مادر را تقویت کنند، از قدرت ارزش نام تجاری موجود استفاده و نیروی رشد جدیدی را در بازار باز کنند.

اما تنها هدف به‌حداکثر رساندن عملکرد مجموعه برندها نیازمند مدیریت جامع همه برندها نیست. بلکه تغییرات محیطی نیز تأثیر قابل توجهی بر گزینه طراحی‌ها و روابط بین برندها دارد. تغییرات پویا در نیازهای مشتری، فناوری، کانال‌های توزیع و پیشنهادات رقبا، هماهنگی دایمی و هدایت آینده‌مدار نیازمند توسعه‌ای مجموعه‌ای برند دارد. به این ترتیب، می‌توان از بهینه‌سازی یک برند فردی به‌بهای ارزش کل مجموعه اجتناب کرد، تا اهداف شرکت را تهدید نکند. تجزیه و تحلیل منظم همه برندها ممکن است به شکل یک حسابرسی جامع برند محسوب شود (کاپفیریر،۱۹۹۸،ص۲۷۷ وکیلروهمکاران،۲۰۱۲،ص۳۹۲ و صفحات بعدی).به منظور ایجاد شرایط لازم برای توسعه‌ای موفقیت‌آمیز شرکت در بازار و ایجاد یک برند معتبر، باید بر اساس معیارهای کاملاً تعریف شده که در ذیل به آن اشاره می‌گردد، فعالیت‌ها را به پیش برد.

۳,۷,۳ طراحی برند

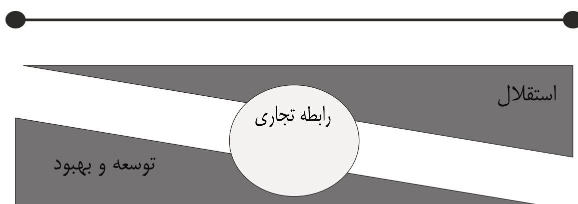
اگر یک شرکت در چند بخشی از بازار کالاها و خدمات عرضه می‌کند؛ یا چندین محصول را با مارک‌های مختلف تهیه می‌نماید؛ باید به هر یک از برندهایش دارایی و موقعیت منحصر به‌فردی را مشخص سازد. این به‌معنی این است که هر برند در چارچوب استراتژی شرکت مأموریتی را به خود اختصاص می‌دهد که دارای وظایف مشخص است. در کنار محتوا و جهت‌گیری، بخش‌های ماموریت در حقیقت قسمت از وظیفه استراتژی هر برند به‌حساب می‌آید (میفیرت و پیری،۲۰۰۵).

در واقع این نوع ساختار برای مدیریت دارایی و کاهش تعارضات ناکارآمد و نیز برای جلوگیری از هر گونه ناهنجاری «آدم‌خواری» در کل سازمان، مؤثر است. به این ترتیب می‌توان ارزش‌های فردی برند را به‌حداکثر رساند؛ و پلانگذاری بودجه و منابع را با هدف تحقق حداکثری قدرت کل مجموعه بکاربرد. خیلی وقت‌ها این‌گونه موقعیت‌ها در تثبیت قیمت بسیار مهم و ضروری‌اند؛ و با توجه به میزان برندها در کسب مفاد مؤثر واقع می‌شود (کپفیریر،۱۹۹۸،ص۲۸۵). «طراحی برند به‌عنوان چیدمان همه برندهای یک شرکت است. به‌گونه‌ای که موقعیت و روابط برندها را در میان یکدیگر و روابط محصول و بازار را از دیدگاه استراتژی بررسی و تعریف کند» (اسچ،۲۰۱۲،ص۵۰۲).

یک شرکت برای سازماندهی موفقیت پروسه‌ای برند می‌تواند استراتژی مختلفی را تدوین و دنبال کند. اما تصمیم اساسی مربوط به معاوضه بین مزایای برندهای مستقل و مزایای استفاده از هم‌افزایی در یک سبد سهام که متناسب با نیازهای خاص گروه‌های هدف است. می گردد «نگاه کنید به شکل ۱۹,۳». اصطلاح استراتژی برند شرکتی در صورتی استفاده می‌شود که چتر یا نام تجاری شرکت بزرگ باشد. در حالی که غلبه به برندهای محصول مستقل از یکدیگر به عنوان استراتژی توصیف برند محصول یاد می‌شود.

استراتژی برند شرکتی: در صورت که برند یک شرکت «که تحت چتر یا نام تجاری آن شناخته می‌شود» غالب باشد. تمام محصولات یک نهاد تجاری یا حتی کل شرکت تحت یک نام‌تجاری یکپارچه «خانه برند» عرضه می‌شود. استعمال این گزینه‌ها به ویژه در صورتی مناسب است که در واقع قرارداشتن در تحت چتر این‌گونه برند و با القای اعتماد به محصولات، شرکت می‌تواند پیشنهادات مثبت را دریافت و حضور پررنگ و قوی در بازار داشته باشد. به‌دلیل این‌که بخش‌های مختلف از محصولات به‌واسطه‌ای اعتبار و برتری برند تقویت می‌گردد (آکروجوچیمستالر،۲۰۰۰،ص۱۲۰، اسچ،۲۰۱۲،ص۵۰۶ و صفحات بعدی). در هم‌چو موارد خیلی وقت‌ها استراتژی برند در بین شرکت‌های خدماتی یا کالاهای صنعتی مروج است. به عنوان مثال: محصولات و حتی واحدهای تجاری مختلف در شرکت‌ها از مواد اولیه‌ای پتروشیمی گرفته تا رنگ‌ها، پلاستیک‌ها و آفت‌کش‌ها، همه تحت یک نام‌تجاری واحد مدیریت می‌شوند. از این رو این برند دارای صلاحیت گسترده‌ای در زمینه‌ای مواد شیمیایی و حتی توانائی بیشتری برای

گسترش بخش‌های مختلف به‌حساب آمده محصولات و خدمات جدید را می‌تواند با بهره‌گیری از برجستگی برند شرکتی به شکل بسیار کارآمد به بازار معرفی نماید (اسچ و براتیگام،۲۰۰۵،ص۸۵۸).



شکل ۱۹,۳ اهداف رقابتی طراحی معماری برند(براساس،اسچ وبروتیگام،۲۰۰۵،ص۸۵۸).

استراتژی برند محصول: اگر محصولات و خدمات یک شرکت با نام‌های تجاری مختلف «که به عنوان استراتژی برند فردی نیز شناخته می‌شود» به بازار عرضه شوند. برندهای مستقل محصول زیاد «برند خانه» و نام شرکت در پس‌زمینه محو خواهد شد. به این ترتیب، همه برندها را می‌توان با توجه به‌ارزش پیشنهادی، هویت و ارتباطات به طور دقیق با گروه‌های مختلف هدف هماهنگ کرد (اسچ،۲۰۱۲، ص۳۵۸). با این‌حال طور خلاصه این ایده‌ای کلیدی را می‌توان چنین بیان کرد: «یک برند = یک محصول = یک عمل» اگرچه هم‌افزایی با این شیوه ازبین می‌رود و ایجاد برجستگی ممکن است بسیار پرهزینه باشد. اما ممکن است این ضرر بیشتر از طریق قیمت‌ها و یا مقادیر بالاتر فروش محصولات جبران شود. به عنوان مثال: شرکت «مارس اِنک». استراتژی برند فردی را در سراسر جهان دنبال می‌کند. در واقع این پروسه برای شرکت نه‌تنها موقعیت‌یابی دقیق هر بخش و هدف را امکان پذیر می‌کند. بلکه مهم‌تر از همه، حدود مشخصی از واحدهای تجاری مختلف را تثبیت می‌سازد. همین‌سان در تحت چتر یا واحد بودن برند برای مشتری محصولات غذایی و خوراکی، دامپروری، پرمصرف و گیج کننده خواهد بود. به‌همین دلیل، این دو مورد به وضوح از یکدیگر جدا شده اند؛ و محصولات مختلف با نام‌های تجاری مختلف «Uncle Ben's، Milky Way، Whiskas» ارائه می‌شوند

استراتژی برند خانوادگی: فورم‌های ترکیبی برند، خیلی وقت‌ها در عمل به منظور استفاده از مزایای هر دو استراتژی و اجتناب از معایب آن‌ها بکار می‌رود. به کمک یک نام‌تجاری، علامت تجاری یا یک شکل یا کُد و رنگ، برندها را می‌توان به‌صورت افقی «گروه‌های محصول

یا زمینه‌های استراتژی تجاری در یک سطح» یا عمودی «در سطوح مختلف سلسله مراتب شرکت» با یکدیگر ترکیب کرد (لانگنر و ایسچ،۲۰۰۶،ص۱۲۴). در صورتی‌که از موقعیت ثابت برندها اطمینان به‌عمل آید؛ در حقیقت استراتژی برند خانوادگی نامیده می‌شود. در این‌جا بسیار مهم است که کیفیت هر محصول یا خدمات با همان سطح «بالا» در برند خانواده مطابقت داشته باشد.

به عنوان مثال: سه راه‌راه نشانی معروف شرکت «آدیداس» در چندین لوگوی برند و در مجموعه‌ای محصولات شرکت متذکره استفاده می‌شود «آدیداس استایل ورزشی، عملکرد ورزشی آدیداس، آدیداس اِسپورت اورجینال». این ارتباط بین گروه‌های مختلف محصول، مصرف کننده را قادر می‌سازد تا به‌سرعت، برند را شناسایی و انتخاب نماید. اگر از این هویت مشترک در ارتباطات یا توزیع نیز استفاده شود، اثرات هم‌افزایی در سبد برند به میان می‌آید؛ به‌خصوص زمانی که یک محصول جدید عرضه شود. هم‌چنان این امر در مورد نام تجاری «توبلیرون» نیز صدق می‌کند. که در آن شکل مثلثی متمایز شرینی‌باب و بسته‌بندی نیز ارتباط قدرتمند و منحصر به‌فردی را بین محصولات مختلف تزریق می‌کند «پیوند افقی»؛ وهم‌چنان شرکت تِلیکام از حرف «T» با رنگ سرخ و آبی در مجموع برای پیوند عمودی برندهای مختلف استفاده می‌کند. در واقع هر دو برند شرکتی متذکره، برندهای فردی واحدهای تجاری مختلف و غیره دارای کُد یکسانی می‌باشند.

۴٫۷٫۳ گسترش صلاحیت برند از طریق توسعه‌ای نام‌تجاری

بهترین کاربرد از قدرت رشد برند و استفاده به‌حیث جایگزین جذاب و پرهزینه برای راه‌اندازی برندهای جدید در بازار است. بهتر است گسترش برند موجود و تثبیت‌شده به محصولات مختلف صورت گیرد. این عمل باعث صرفه‌جویی در سرمایه‌گذاری برای ایجاد یک نام تجاری جدید می‌شود؛ و در اصل می‌تواند از برجستگی و تصویر برند موجود برای اطمینان از رشد سریع سهم بازار استفاده کرد. با توسعه‌ای عملکرد اصلی نام تجاری موجود به سایر محصولات یا خدماتی از پیشنهاد موجود منحرف گردیده در واقع گسترش نام‌تجاری یا اهرم برند شناخته می‌شود. اگر صلاحیت یک برند گسترش یابد، به آن انتقال برند گفته می‌شود؛ و اما اگر عملکرد محصولات یا خدمات بسیار مشابه در یک دسته مورد ارزیابی قرار گیرد یا با همان نام تجاری اضافه شوند، این پروسه در حقیقت توسعه خط یک محصول به‌شمار می‌رود.

با انتقال نام‌تجاری، ویژگی‌های اصلی مربوط به‌نام تجاری به محصول جدید «انواع محصول» منتقل می‌شود. بنابراین، نام‌تجاری موجوده به طور قابل توجهی با اتکا به‌طیف کالاها و خدمات، موقعیت بازار و وضعیت رقابتی تغییر می‌کند «مثال زیر را ببینید».

توسعه‌ای برند در لیپتون: سر توماس لیپتون اسکاتلندی در سال ۱۸۵۰ در گلاسکو به دنیا آمد؛ و از نوجوانی فعالیت‌های را در عرصه‌ای تجارت مواد غذایی آغاز کرد. در عرض چند سال توانست فروشگاه‌های زنجیره‌ای مواد غذایی را در سراسر بریتانیا تأسیس نماید. برای تضمین خطوط عرضه محصولات شرکت، لیپتون حقوق مزارع چای در سریلانکای امروزی را به‌دست آورد؛ و شرکت چای لیپتون را طی سال ۱۸۹۳ تأسیس کرد. در سال ۱۹۳۸ گروه غذایی یونیلیور، تجارت چای لیپتون را با حقوق نام تجاری مرتبط خریداری کرد؛ و در سال ۱۹۷۲، تمام واحدهای برند تجاری لیپتون با حجم فروش تقریباً ۳ میلیارد یورو، که در واقع حدود ۱۰ درصد از گردش مالی تجارت جهانی چای را تشکیل می‌دهد؛ به خود اختصاص داد؛ و امروزه به بیش از ۱۱۰ کشور گسترش یافته است. نام تجاری خانوادگی لیپتون «برچسب زرد، چای سبز، چای گیاهی، چای سرد، چای سفید و غیره» که ریشه در تجارت مواد غذایی دارد؛ اکنون مخفف شایستگی و نوآورانه‌ای چای است. در سال ۱۹۴۱، این برند در ایالات متحده و کانادا با ارائه‌ای سوپ مرغ تحت نام «نودل» تولید گردید. این صلاحیت برند جدید به طور مستمر در زمینه‌ای سوپ و غذاهای آماده توسعه یافت. همین‌طوردر در اروپا، گروه یونیلیور تولیداتش را با نام‌تجاری لیپتون نه؛ بلکه با نام‌تجاری کنور، به‌دلیل تفاوت‌های منطقه‌ای تصویر برند لیپتون ارائه می‌کند.

در این زمینه، سوال اصلی قابل بحث این است که یک برند به طور بالقوه می‌تواند چه تعداد و مهم‌تر از همه چه نوع محصول جدید را تحت پوشش قرار دهد؛ و آیا خطرات در مورد گسترش بیش‌ازحد و تعدیل نامناسب نام‌تجاری وجود دارد؟ در پاسخ به آن گفته می‌شود که محصول تازه وارد، برندهای دیگر را از همان نمونه کارها «آدمخوار» متمایز می‌کند. یا محصول جدید مشتریان را به بخش‌های دیگر نسبت به عملکرد قبلی سوق می‌دهد. به خصوص اگر این بخش‌ها با یکدیگر سازگاری نداشته باشند. هم‌چنان، تصویر کلی برند ممکن است در دایره تثبیت شده خریداران گم شود. در نتیجه تصویر اصلی برند کمرنگ خواهد بود (اسچ،۲۰۱۲،ص۳۸۲ و صفحات بعدی). با این‌حال، این حالت را می‌توان با یک‌سری مزیت‌های مهم جبران کرد طوری‌که خیلی وقت‌ها گسترش برند را از نظر استراتژی ارزشمند جلوه دهد. جدا از حجم فروش اضافی ایجاد شده توسط

پیشنهاد محصول جدید، شایستگی برند موجوده را می‌توان توسعه داد. به عنوان مثال: با جوان سازی تصویر با محصولات نوآورانه، نام‌تجاری را می‌توان با تغییرات جدید و ایجاد برجستگی در آن گسترش داد. هم‌چنان ایجاد انجمن‌های جدید می‌تواند در توسعه‌ای محصولات بسیار مفید باشد. به ویژه در چارچوب تغییرات اجتماعی «به عنوان مثال: آگاهی از محیط زیست یا تغذیه، روش جدید یا سبک زندگی و غیره». قابل تذکر است که عرضه‌ای موترهای با ماشین‌هایدروجن که دوستدار محیط زیست محسوب می‌شود؛ تأثیر مثبتی بر عملکرد، برجستگی و در نهایت قدرت و ارزش برند شرکت تویوتا داشته است.

منابع:

Aaker, D. A. (۲۰۰٤). Brand portfolio strategy: Creating relevance, differentiation, energy, leverage, and clarity. New York.

Aaker, D. A., & Joachimsthaler, E. (۲۰۰۰). Brand leadership. New York.

Abell, D. (۱۹۷۸). Strategic windows. Journal of Marketing, ٤۲, ۲۱–۲٦.

Abell, D. (۱۹۸۰). Defining the business – The starting point of strategic planning. Englewood Cliffs, NJ.

Ansoff, I. (۱۹٥۷). Strategies for diversification. Harvard Business Review, ۳٥(٥), ۱۱۳–۱۲٤.

Assael, H. (۱۹۹۳). Marketing: Principles and strategy (۲nd edn.). Fort Worth, TX.

Backhaus, K., & Schneider, H. (۲۰۰۹). Strategisches marketing (۲nd edn.). Stuttgart.

Backhaus, K., Büschken, J., & Voeth, M. (۲۰۰٥). International marketing. Houndmills, UK/ New York.

Barney, J. B. (۱۹۹۱). Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management, ۱۷, ۹۹–۱۲۰.

Barney, J. B. (۱۹۹٥). Looking inside for competitive advantage. Academy of Management Executive, ۹, ٤۹–٦۱.

Becker, J. (۲۰۱۳). Marketing-Konzeption – Grundlagen des zielstrategischen und operativen Marketing- Managements (۱۰th edn). München.

Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M., & Schaefer, S. (۲۰۰۷). Economics of strategy (٤th edn). Hoboken, NJ.

Boston Consulting Group. (۲۰۱۷). The Product Portfolio. https://www.bcgperspectives.com/content/Classics/strategy_the_product_portfolio

Bresser, R. K. F. (۱۹۹۸). Strategische Managementtheorie. Berlin/New York.

Carpenter, G., & Nakamoto, K. (۱۹۸۹). Consumer preference formation and pioneering advantage. Journal of Marketing Research, ۲٦, ۲۸٥–۲۹۸.

Chernev, A. (۲۰۰۹). Strategic marketing management (٥th edn.). Chicago.

Day, G. S. (۱۹۷۷). Diagnosing the product portfolio. Journal of Marketing, ٤۱, April, ۲۹–۳۸.

Day, G. S. (۱۹۸٤). Strategic market planning – the pursuit of competitive advantage. St.Paul, MN.

Dickson, P. (۱۹۹٦). The static and dynamic mechanics of competition: A comment on Hunt and Morgan's comparative advantage theory. Journal of Marketing, ٦۰(٤), ۱۰۲–۱۰٦.

Esch, F.-R. (۲۰۱۲). Strategie und Technik der Markenführung (۷th edn.). München.

Esch, F.-R., & Bräutigam, S. (۲۰۰٥). Analyse und Gestaltung komplexer Markenarchitekturen. In F.-R. Esch (Ed.), Moderne Markenführung (pp. ۸۳۹–۸٦۱). Wiesbaden.

Esch, F.-R., & Bräutigam, S. (۲۰۰٦). Corporate- und product brands in die markenarchitektur integrieren. In

F.-R. Esch, T. Tomczak, J. Kernstock, & T. LangNer (Eds.), Corporate brand management. Marken als Anker strategischer Führung von Unternehmen (pp. ۱۲۹–۱٤۸). Wiesbaden.

Fischer, M., Himme, A., & Albers, S. (۲۰۰۷). Pionier, Früher Folger oder Später Folger: Welche Strategie verspricht den größten Erfolg? Zeitschrift für Betriebswirtschaft, ۷۷(٥), ٥۳۹–٥۷۳.

Gilbert, X., & Strebel, P. (۱۹۸۷). Strategies to outpace the competition. Journal of Business Strategy, ۸(۱), ۲۸–۳٦.

Golder, P., & Tellis, G. (۱۹۹۳). Pioneer advantage – marketing logic or marketing legend. Journal of Marketing Research, ۳۰, ۱۵۸–۱۷۰.

Grant, R. M. (۱۹۹۱). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. California Management Review, ۳٤, Spring, ۱۱٤–۱۳٥.

Homburg, C. (۲۰۱۲). Marketingmanagement. Strategie – Instrumente – Umsetzung – Unternehmensführung (٤th edn.). Wiesbaden.

Hunt, S. D. (۲۰۰۰). A general theory of competition. Thousand Oaks, CA.

Hunt, S. D. (۲۰۰۲). Foundations of marketing theory. Armonk, NY/London.

Hunt, S. D. (۲۰۱۰). Marketing theory – foundations, controversy, strategy, resource-advantage theory. Armonk, NY/London.

Hunt, S. D., & Morgan, R. (۱۹۹٥). The comparative advantage theory of competition. Journal of Marketing, ٥۹(۲), ۱–۱٥.

Hunt, S. D., & Morgan, R. (۱۹۹۷). Resource-advantage theory: A snake swallowing tts tail or a general theory of competition? Journal of Marketing, ٦۱(٤), ۷٤–۸۲.

Jain, S. (۲۰۰۰). Marketing. Planning and strategy (٦th edn.). Boston, MA.

Kapferer, J.-N. (۱۹۹۸). Strategic brand management (۲nd edn). London.

Keller, K. L., Aperia, T., & Georgson, M. (۲۰۱۲). Strategic brand management – a European perspective (۲nd edn.). Harlow, UK u. a.O.

Kerin, R. A., Varadarajan, P. R., & Peterson, R. A. (۱۹۹۲). First mover advantage: A synthesis, conceptual framework, and research propositions. Journal of Marketing, ٥٦(٤), ۳۳–٥۲.

Kleinaltenkamp, M. (۲۰۰۲). Marktsegmentierung. In M. Kleinaltenkamp & W. Plinke (Eds), Strategisches business-to-business marketing (pp. ۱۹۱–۲۳۲). Berlin.

Kotler, P., & Keller, K. (۲۰۱۲). Marketing management (۱٤th edn.). Boston u. a. O.

Langner, T., & Esch, F.-R. (۲۰۰٦). Corporate Branding auf Handlungsoptionen abstimmen. In F.-R. Esch, T. Tomczak, J. Kernstock, & T. Langner (Eds), Corporate Brand Management. Marken als Anker strategischer Führung von Unternehmen (pp. ۱۰۱–۱۲۸). Wiesbaden.

Lieberman, M., & Montgomery, D. (۲۰۱۲). First-mover/pioneer strategies. In V. Shankar & G. Carpenter (Eds), Handbook of marketing strategy (pp. ۳۳۹–۳٦۱). Cheltenham, UK/Northampton, MA.

Mauri, A., & Michaels, M. (۱۹۹۸). Firm and industry effects within strategic management. Strategic Management Journal, ۱۹, ۲۱۱–۲۲۱.

McGahan, A., & Porter, M. (۱۹۹۷). How much does industry matter, really? Strategic Management Journal, ۱۸, ۱٥–۳۰. Meffert, H., & Perrey, J. (۲۰۰٥). Mehrmarkenstrategien – Ansatzpunkte für das Management von

Markenportfolios. In F.-R. Esch (Ed.), Moderne Markenführung (pp. ۸۱۱–۸۳۸). Wiesbaden.

Meffert, Heribert, Burmann, Christoph & Koers, Martin (۲۰۰٥). Markenmanagement – Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung. Wiesbaden)

Müller, W. (۱۹۹٥). Geschäftsfeldplanung. In B. Tietz, R. Köhler, & J. Zentes (Eds), Handwörterbuch des Marketing (pp. ۷٦۰–۷۸٥). Stuttgart.

Peteraf, M. (۱۹۹۳). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. Strategic Management Journal, ۱٤, ۱۷٤–۱۹۲.

Plinke, W. (۲۰۰۰). Grundlagen des Marktprozesses. In M. Kleinaltenkamp & W. Plinke (Eds), Technischer Vertrieb. Grundlagen des Business-to-Business Marketing (pp. ۳–۹۸). Berlin.

Porter, M. (۱۹۹۹). Wettbewerbsstrategie – Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten (۱۰th edn). Frankfurt am Main et al.

Porter, M. E. (۲۰۰۰). Wettbewerbsvorteile. Wettbewerbsvorteile – Spitzenleistungen erreichen und behaupten (٦th edn). Frankfurt am Main.

Prahalad, C. K., & Hamel, G. (۱۹۹۰). The core competences of the corporation. Harvard Business Review, ٦٨(۳), ٧۹–۹۱. Reinecke, S. (۲۰۰٦). Return on marketing?. In S. Reinecke & T. Tomczak (Eds), Handbuch Marketingcontrolling (pp. ۳–۳٧). Wiesbaden.

Reinecke, S., & Janz, S. (۲۰۰٧). Marketingcontrolling, Sicherstellen von Marketingeffektivität und -effizienz. Stuttgart.

Roquebert, J., Phillips, R., & Westfall, P. (۱۹۹٦). Markets versus Management: What ‹Drives› Profitability?.Strategic Management Journal, ۱٧, ٦٥۳–٦٦٤.

Rumelt, R. P. (۱۹۹۱). How much does industry matter? Strategic Management Journal, ۱۲(۳),۱٦٧–۱٨٥.

Shankar, V., & Carpenter, G. (۲۰۱۲). Late-mover strategies. In V. Shankar & G. Carpenter (Eds),Handbook of marketing strategy (pp. ۳٦۲–۳٧٥). Cheltenham, UK/Northampton, MA.

Srivastava, R. K., & Shocker, A. D. (۱۹۹۱): Brand equity: A perspective on its meaning and measurement, technical working paper, marketing science institute, Report No. ۹۱–۱۲٤, Cambridge,MA.

Szymanski, D. M., Troy, L. C., & Bharadwaj, S. G. (۱۹۹٥). Order of entry and business performance.An empirical synthesis and reexamination. Journal of Marketing, ٥۹(٤), ۱۷–۳۳.

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (۱۹۹۷). Dynamic capabilities and strategic management. Strategic Management Journal, ۱۸, ٥۰۹–٥۳۳.

Walker, O. C., Boyd, H. W., & Larréché, J.-C. (۱۹۹۹). Marketing strategy – planning and implementation (۳rd edn.). Boston, MA.

Wernerfelt, B. (۱۹۹٥). A resource-based view of the firm: Ten years after. Strategic Management Journal, ۱٦, ۱۷۱–۱۷٤

فصل چهارم
پلانگذاری بازارمحور واحد تجاری

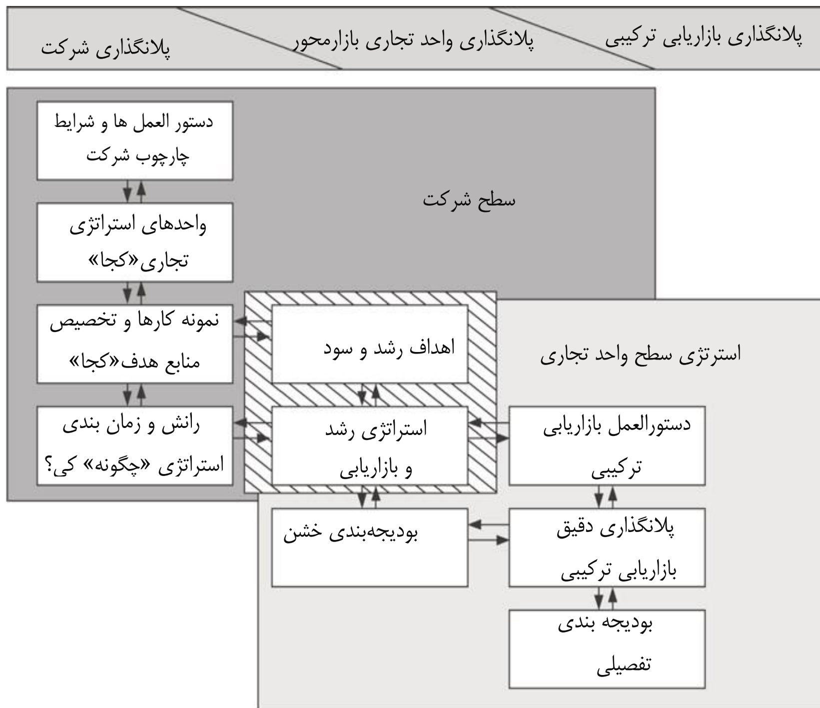
۱,۴ وابستگی متقابل بین پلانگذاری شرکتی، پلانگذاری واحد تجارتی و ترکیب پلانگذاری بازاریابی

دراین فصل راجع به‌وابستگی و روابط میان پلانگذاری شرکتی بازارمحور، پلانگذاری نهاد تجاری بازارگرا و ترکیب پلانگذاری بازاریابی توضیحات ارائه می‌گردد «جهت وضاحت بیش‌تر جدول ۴,۱ را ببینید».

در مباحث قبلی، روابط بین پلانگذاری استراتژی شرکتی و پلانگذاری استراتژی بازاریابی توضیح گردید. در واقع این دو حوزهٔ پلانگذاری ارتباط نزدیکی با هم دارند. از آنجایی‌که موفقیت بلندمدت یک شرکت در بازارهای فروش بستگی به‌بقای آن در بازار دارد؛ پلانگذاری بازاریابی «استراتژی» هسته اصلی پلانگذاری شرکت به‌شمار می‌رود (میفیرت و بورمن،۲۰۱۲). با توجه به‌خط‌مش، وضاحت بیش‌تر «ماموریت شرکتی که باید انجام شود» و ترسیم چشم انداز شرکت «کسب و کار باید چگونه باشد؟» در چارچوب مدیریت هنجار و ملاحظات بازارمحور که چگونه نقشی در توسعهٔ برنامه‌ها دارد؛ را به ببرسی می‌گیریم «برای جزئیات بیش‌تر به بخش ۳,۱ مراجعه کنید». با توجه به عوامل و چارچوب بخش‌های متذکره «از جمله شایستگی‌های اصلی» ترکیب نهاد تجاری به عنوان یک جزء اصلی پلانگذاری شرکتی بازارمحور به‌شمار می‌رود. اساساً با توجه به تعریف متذکره مشخص می‌گردد که شرکت می‌خواهد در کدام نوع بازار «مشتریان با نیازها و

T. Tomczak et al., *Strategic Marketing*,
https://doi.org/١٠,١٠٠٧/٩٧٨-٣-٦٥٨-١٨٤١٧-٩_٤

مشکلات خاص» و با کدام محصولات «محصولات اساسی، اضافی و فرعی» فعالیت کند. «مقایسه کنید با بخش ۳,۲». تقسیم‌بندی بازار در استراتژی و شکل‌گیری واحدهای‌تجاری نقش مهمی را ایفا کرده و به توسعه‌ای ارتباط میان پلانگذاری شرکت و بازاریابی تأکید می‌کند.برای اطمینان از این‌که در طویل‌المدت شرکت جایگاه بهتری داشته باشد. تلاش نماید تا پلانگذاری شرکتی بازارمحور و ترکیب واحدهای تجاری، نیازهای مالی و کسب سود و هم‌چنان چشم اندازها و خطرات بالقوه به شکل متعادل حفظ شود. هم‌چنان اهداف واحدهای تجاری منفرد با توجه به محدوده‌ای منابع مالی شرکت و تخصیص اولویت‌های منابع کمیاب تعریف و مشخص گردد. در اصل اعم اهداف آن «به عنوان مثال: رشد، حفظ زمین، عقب نشینی) می‌باشد. «جهت وضاحت به بخش ۳,۳ مراجعه کنید».



شکل ۱,۴ وابستگی متقابل بین پلانگذاری بازارمحور، نهاد تجاری و پلانگذاری بازاریابی ترکیبی(همچان به میفیرت و برمن۱۹۹۶مراجعه کنید).

یکی دیگر از وظایف پلانگذاری استراتژی شرکتی؛ تعریف محور اصلی استراتژی شرکت است. این امر به ویژه مربوط به تصمیمات اصول کلی، قوانین و میتودهای شرکت با توجه به بازار، رقبا،

محیطزیست، فناوری‌های جدید و غیره، می‌باشد؛ و در واقع مشخص می‌سازد که اصول، قوانین و میتودهای تجاری چی زمانی «زمان بندی» باید مورد اجرا قرار گیرد. «جهت وضاحت بیشتر به‌فصل سوم مراجعه کنید». در اصل تعاریف متذکره به منظور مشخص ساختن استراتژی رشد، وظایف اصلی، هدف همکاری‌ها و موقعیت یک شرکت در چارچوب پلانگذاری نهاد تجاری بازارمحور صورت می‌گیرد؛ و اما با توجه به مطالب گنجانیده شده در این کتاب، مشخصات، وظایف اصلی، هدف همکاری و موقعیت‌یابی؛ تحت عنوان استراتژی بازاریابی مورد بررسی قرار خواهد گرفت. با توجه به این‌که در این مرحله یک بودجه اولیه نیز تنظیم می‌گردد.

استراتژی رشد پیوسته به این پرسش پاسخ می‌دهد که چگونه می‌توان به‌رشد سودآور دست یافت. بخشی از تعریف استراتژی رشد طوری‌است که مشخص می‌سازد منابع رشد و سود موجود با چه‌شدتی باید حصول شوند «جهت وضاحت بیشتر به بخش ۴,۲ مراجعه کنید». مهم‌ترین وسایل غرض رسیدن به این هدف قرار آتی فهرست شده است:

۱. جذب مشتریان جدید «اکتساب مشتری»؛
۲. حفظ و گسترش روابط موجود با مشتری «حفظ مشتری»؛
۳. توسعه‌ای پیشنهادات محصول جدید «نوآوری محصول»؛
۴. بهتر سازی و طولانی ساختن چرخه‌ای عمرمحصول در پیشنهادات موجوده «نگهداری محصول».

موقعیت یابی، مشخصات وظایف اصلی و همکاری شبکه‌ها، از جمله‌ای عناصر کلیدی استراتژی بازاریابی به‌شمار می‌پروسه. با این‌حال اهداف مشخص شده‌ای موقعیت‌یابی قرار ذیل اند:

۱. اطلاعاتی در مورد مشتریان «بخش‌های بازار» که باید به آن‌ها دسترسی پیدا کرد؛
۲. اطلاعات در مورد نیازهای مشتریان «مشکلات، آرزوها، تقاضا، انتظارات» که باید آن‌ها برآورده شوند؛
۳. اطلاعات در مورد ماهیت و میزان مزیت رقابتی هدفمند؛
۴. اطلاعات مربوط به پیکربندی پیشنهاد محصول «حل مشکل» که باید توسط مشتریان به‌بهترین وجه و متناسب با نیازهای آن‌ها برآورده شود «جهت وضاحت به بخش ۵,۴ مراجعه کنید».

به عبارت دیگر: با توجه به اهداف موقعیت‌یابی؛ مشخص می‌گردد که چگونه یک مزیت رقابتی واضح برای یک گروه مشتری خاص به‌دست می‌آید. «جهت وضاحت به بخش‌های ۳,۴ و ۱,۵,۴ مراجعه کنید». در واقع استراتژی موقعیت‌یابی مسیری را که باید در بازار و در میان رقبا برای دستیابی به اهداف موقعیت‌یابی طی شود، تعیین می‌کند «جهت وضاحت بیشتربه بخش ۵,۵,۴ مراجعه کنید».

تصویر کلی از وظیفه، به این سوال پاسخ می‌دهد که باید کدام شایستگی‌ها «با توجه به وظایف اصلی بازاریابی» در داخل شرکت توسعه و حفظ شوند. تا بتوانند قدرتی را در بازار ایجاد نموده و از آن بهره‌برداری صورت گیرد «جهت وضاحت به بخش ۳,۴ مراجعه کنید». هم‌چنان باید مشخص شود که کدام شایستگی‌ها باید «با ماهیت استراتژی یا عملیاتی» از خارج تامین شوند. تا بتوان به‌موقعیت هدفمند در بازار دست یافت. یعنی از طریق همکاری‌ها و شبکه‌ها «جهت وضاحت بیشتر به بخش ۴,۴ مراجعه کنید».

ترکیب بعدی پلانگذاری بازاریابی به عنوان اولین گام تمرکز و رهنمود اساسی بازاریابی را مشخص می‌سازد «در محدوده پلانگذاری استفاده از ابزار بازاریابی». سپس با پلانگذاری دقیق و با توجه به‌ابزارهای بازاریابی مرکب «قرارذیل» ادامه میابد.

۱. تولید – محصول.
۲. قیمت.
۳. ارتباط.
۴. توزیع.

بازاریابی مرکب باید با استراتژی رشد و استراتژی بازاریابی هماهنگ شود؛ تا به روشی یکپارچه و خاص پلانگذاری و بودجه‌های دقیق را تعریف نماید «جهت وضاحت بیشتر به‌فصل پنجم مراجعه کنید».

قسمیکه حاشیه‌های شکل ۱,۴ نشان می‌دهد؛ چنین پروسه‌ای پلانگذاری را نمی‌توان فقط از بالا به پایین در امتداد خطوط و به شکل کاملاً سلسله مراتبی پردازش داد. بلکه باید پروسه‌ای تکرار شونده، به‌هم پیوسته و پویا باشد. که در طی آن اهداف، راهبردها و اقدامات بارها باید تغییر و مشخص گردد.

از آنجایی‌که بخش‌های قبلی سطح شرکت به سوالات پلانگذاری بازاریابی می‌پردازد؛ اکنون نقش استراتژی رشد و استراتژی بازاریابی به عنوان پیوندی میان پلانگذاری بازاریابی در سطح

شرکت و پلانگذاری بازاریابی در سطح نهاد تجاری مورد هدف خواهد بود «جهت وضاحت بیشتر به شکل ۱,۴ مراجعه کنید».

۲,۴ تعیین استراتژی رشد

۱,۲,۴ بررسی اجمالی

مرحله‌ای بعدی پروسه‌ای پلانگذاری بازاریابی به این سوال می پردازد؛ که کدام گزینه‌ای برای دستیابی به اهداف بازاریابی به شکل هدفمند و اقتصادی در دسترس است «حاشیه‌ای مشارکت، حجم فروش، سهم بازار و غیره»؛ وظایف اصلی پلانگذاری استراتژی بازاریابی با تمرکز بر رشد و سودآوری یک شرکت یا مدیریت شایستگی‌های یک نهاد تجاری با توجه به شیوه وظیفه‌محور محسوب می‌گردد (رینیک ۱۹۹۶و تامزیک،۱۹۹۹). شرکت‌ها می‌توانند با به‌دست آوردن مشتریان جدید و یا با افزایش سود از مشتریان فعلی «از طریق تمایل به‌پرداخت بیشتر، افزایش دفعات فروش و شدت خرید یا فروش متقابل» به اهداف رشد و سود دست یابند. علاوه بر این، آن‌ها می‌توانند تلاش نمایند تا محصولات جدید را در بازار عرضه و یا چرخه‌ای عمرمحصولات موجود را بیشتر ساخته و عملکرد آن را بهبود بخشند.

گذینه های استراتژی	منبع رشد یا سود	وظیفه اصلی	شیوهها
جذب مشتری	مشتریان آینده	توسعه‌ای بالقوه‌ای مشتری	به‌دست آوردن غیر کاربر برنده شدن مشتریان در رقابت
حفظ مشتری	مشتریان فعلی	بهره برداری از نیروی مشتریان	حفظ مشتریان «حفظ» نفوذ مشتریان «نفوذ»
نوآوری محصول	تولیدات جدید	توسعه‌ای بالقوه‌ای تولیدات	توسعه و معرفی نوآوری‌های واقعی در بازار، تحول، معرفی و تقلید
حفظ توان محصول	تولیدات فعلی	بهره‌برداری از قدرت تولیدات	حفظ محصولات و گسترش محصولات

شکل ۲,۴ مروری بر وظایف اصلی بازاریابی(تامچاک،۲۰۰۲).

در واقع دیدگاه وظیفه‌محور در بازاریابی «انقلابی» نیست؛ و با مفاهیم ارائه شده به‌واسطه‌ی «انصاف،۱۹۵۷» پیوند دارد. بنابراین می‌توان گفت که این مطلب با فلسفه مدیریت بنیادی؛ یعنی افزایش حجم فروش و سود مطابقت دارد. اساساً هیچ یکی از چهار وظیفه اصلی «دریافت مشتری،

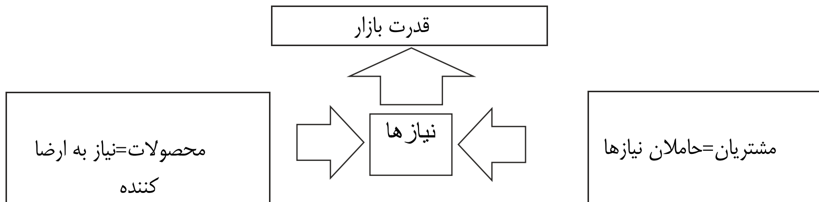
حفظ مشتری، نوآوری و نگهداری محصول» نگرش جدید نیستند. آنچه در این‌جا بسیار مهم است. تمرکز بر حفظ مشتری و قدرت محصول و شرط هماهنگی هرچه بیشتر آن‌ها با شایستگی‌های شرکت. از این نظر، مدیریت شرکتی بازارمحور معادل مدیریت یکپارچه است؛ که دارای چهار وظیفه اصلی می‌باشد.

۲,۲,۴ مفهوم اساسی شیوه وظیفه‌گرا

در عمق موضوع، شیوه وظیفه‌محور به شایستگی‌های ویژه‌ای یک شرکت گفته می‌شود؛ که در واقع برای استفاده بهتر از قدرت بازار نسبت به رقبای خود به آن نیاز دارد. قدرت بازار، شیوه وظیفه‌محور، وظایف اصلی، ساختارهای کلیدی و شایستگی‌ها را نشان می‌دهند. برای این‌که بتوان از قدرت‌های خاص بازار استفاده اعظمی نمود، وظایف اصلی خاص باید توسط شرکت تعریف و مشخص شود. «اکتساب و حفظ مشتری، نوآوری و نگهداری محصول». هم‌چنان «دیدگاه بیرونی» یا، همان‌طور که بر اساس دیدگاه داخل به‌بیرون بیان می‌شود: با توانایی انجام وظایف خاص و اصلی، یک شرکت قابلیت اساسی استفاده از قدرت بازار را دریافت می‌نماید.

توان بازار: در محدوده شیوه وظیفه‌محور، ساختار قدرت بازار کاملاً به شکل وسیع تعریف شده است. که در اصل تمام نیازها و الزاماتی را که توسط یک شرکت «یا حوزه‌ای تجاری» درآینده برآورده شود، را شامل می‌شود. در این زمینه دو موضوع باید مورد تأکید قرار گیرد:

نخست؛ این‌که نقاط حیاتی یک شرکت را نیازهای مشتریان بالقوه تشکیل می‌دهد؛ زیرا حداقل به‌صورت فرضی، اقدامات بازاریابی مناسب اجازه می‌دهد تا هر نیازی را به تقاضا تبدیل کرد. در واقع نیاز به طور معمول به عنوان احساس مرتبط با تلاش برای رفع کمبود تعریف می‌شود. این تعریف مشهود را می‌توان در مباحث مطروحه «وان هیرمن،۱۸۷۰». جستجو کرد.



شکل ۳,۴ قدرت و نیازهای بازار.

توان مشتری: نیازهای خاص مشتریان باید شناسایی شوند؛ تا مشتریان باالقوه شناسایی شود. مشتریان از یک‌سو بر حسب نیازهای که دارند می‌تواند به عنوان «حامل نیاز» در نظر گرفته

شوند؛ و از سوی دیگر تفاوت در قدرت خرید آنها شناخته می‌شوند؛ واضح است که ارتباط نیاز بین مشتریان متفاوت است و هم‌چنان بستگی به وضعیت خرید، مصرف یا استفاده از محصولات و خدمات دارد. به عنوان مثال: در بازار وسایل حمل و نقل، نیاز به رانندگی دینامیک برای حلقه خاصی از مشتریان «معمولا مشتریان بی‌ام‌دبلیو و پورشه» نقش کلیدی را ایفا می‌کند. در حالی که برای سایر گروه‌های هدف «مثلا مشتریان تویوتا» این امر از اهمیت کم‌تری برخوردار است. ارتباط برخی نیازها نیز در طول زمان «روز، سال، دهه» با توجه به یک مشتری خاص ازهم فرق می‌کند. به عنوان مثال: مشتریانی وجود دارند که در صبح زود بسیار سلامت‌محور اند «به عنوان مثال: برای صبحانه‌ای خاص تمایل بیشتر، در ظهر بیشتر تمایل به راحتی یا استفاده‌ای یک ساندویچ و در عصر حالت لذت گرا» و رفتن رستورانت‌های با کیفیت بالا. پس با توجه به موارد فوق به طور کلی می‌توان گفت:

۱. هرچی تعداد مشتریانی که یک نیاز مشترک دارند بیشتر باشد؛
۲. هرچی این نیاز به لحاظ ذهنی مرتبط‌تر باشد؛
۳. و هرچی قدرت خرید مشتریان مربوطه بیشتر باشد.

گفته می‌شود که توانائی مشتریان بیشتر خواهد بود. بنابراین، اگر فقط اندازه بازار و تمایل به تحرک را در نظر بگیریم، قدرت مشتری برای موتر در کشورچین بسیار بالاست. با این‌حال، به طور کلی قدرت خرید پایین، توانائی مشتری را تا حدودی کاهش می‌دهد. اما به‌دلیل افزایش پیوسته‌ای درآمد موجود؛ بازارچین قرار است درآینده اهمیت بیشتری پیدا کند.

خوصیات محصول: برای تجزیه و تحلیل قدرت بازار، باید مشخص شود که کدام نیازها می‌تواند به طور بالقوه با پیشنهادات محصول خاص یا ویژگی‌های مشخص محصول ارضا شوند. از این نظر، به طور معمول ترکیبی از محصولات «کالاها، خدمات» و حقوق را می‌توان به عنوان «ارضا کننده نیاز» توصیف کرد. بر اساس ویژگی‌های خاص محصولات، به طور بالقوه مشتریان قادر به برآورده کردن طیف کم‌وبیش گسترده و عمیقی از نیازها هستند. به طور کلی، هر محصول و هر ارزشی «اعم از ماهیت مادی یا غیر مادی» می‌تواند مورد نیاز باشد. در واقع، یک نیاز هرگز خالص و ساده بوده نمی‌تواند؛ بلکه همیشه در خود مجموعه‌ای از نیازها را جا می‌دهد (لیسوسکی،۱۹۶۸،ص۷۹).

تعدد وسیله و هدف شیوه این پدیده را نشان می‌دهد؛ و با واضح شدن این‌که خواص یک محصول «به عنوان مثال: یک نوشابه کم‌کالری» پیامدهای عملکردی، روانی و اجتماعی مختلفی دارد «به عنوان مثال: حفظ وزن بدن، شکل ظاهری، سلامتی، افزایش اعتماد به‌نفس» در واقع بهتر است که به عنوان ابزار «وسیله» برای تحقق بخشیدن به‌برخی اهداف بزرگ فردی «اهداف»، مانند اطمینان به‌خود و عزت‌نفس عمل نماید. بنابراین، این‌گونه محصولات دارای ویژگی یا قدرت‌های خاصی هستند که باید توسط شرکت با اقدامات معین مورد استفاده قرار گیرد (تامزیک و کوب،۲۰۰۷:اولسون ورینولد،۱۹۸۳). گفته اند که قدرت محصول بیشتر است چون‌که:

۱. متنوع‌تر است؛ طیف نیازهای متفاوت را می‌توان با یک محصول ارضا کرد.

۲. اهمیت ذهنی نیازهای ارضایی در مقایسه با سایر نیازها بیشتر است. به عنوان مثال: در سال ۲۰۰۰ برای اخذ مجوز سیستم جهانی ارتباطات سیار«UMTS » در آلمان حدود ۵۰ میلیارد یورو پرداخت شد؛ که در واقع مبلغ هنگفتی بود؛ و این نشان می‌دهد که شرکت‌های مخابراتی توانائی و فناوری این محصول را بسیار با اهمیت می‌پندارند. با این‌حال فرض بر این بود که با کمک فناوری متذکره، پهنای باند عظیمی از نیازهای مختلف «اطلاعات، سرگرمی، ارتباطات و غیره» و از تعداد زیادی از مشتریان برآورده شود.

شایستگی‌ها و وظایف اصلی: شرکت‌ها برای این‌که بتوانند از قدرت بازار یعنی قدرت مشتری و محصول به شکل بهتر استفاده نمایند؛ به شایستگی‌های خاصی نیاز دارند. آن‌ها باید بتوانند از توانائی‌های جدید «نوآوری» کار بگیرند؛ و هم‌چنان حداکثر بهره‌برداری از تداوم این توانائی را داشته باشند «شکل ۴,۴ را ببینید». بنابراین، چهار نوع شایستگی زیر در تمرکز مدیریت استراتژی بازارمحور قابل تعمق است:

۱. شایستگی جذب مشتری «قابلیت توسعه‌ای بالقوه مشتری»؛

۲. شایستگی حفظ مشتری «قابلیت بهره‌برداری ازتوانائی مشتری»؛

۳. شایستگی نوآوری محصول «قابلیت توسعه‌ای قدرت محصول».؛

۴. وشایستگی نگهداری محصول «قابلیت بهره‌برداری از توانائی محصول».

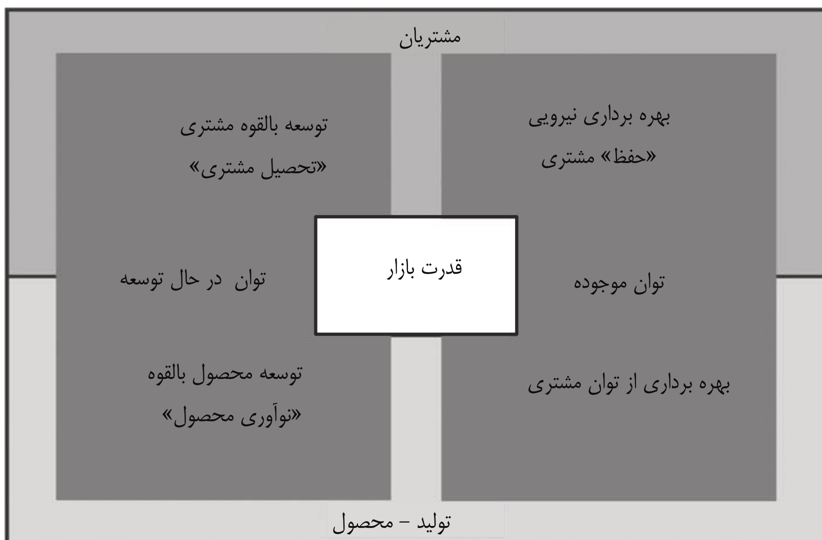
در بخش بعدی، وظایف مختلف و اصلی فعالیت‌های مرتبط با آن به تفصیل شرح داده خواهد شد.

۳,۲,۴ وظایف اصلی در بازاریابی

استفاده از نیروی مشتری «جذب و حفظ مشتری»: این بخش توضیح می‌دهد که‌چگونه می‌توان نیروی مشتری را متحول و به طور مستمر از آن استفاده و بهره‌برداری کرد.

ابتدا شناسایی نیروی مشتری الزامی به‌نظر می‌رسد؛ سپس در عمل موارد استفاده آن مورد تحلیل، ارزیابی «تعیین ارزش مشتری» و در نهایت انتخاب «انتخاب مشتری» مهم‌ترین بخش نیروی مشتری مربوطه صورت می‌گیرد. براساس این تجزیه و تحلیل است؛ که یک شرکت می‌تواند در بخش‌های مختلف از پلان استراتژی خود تثبیت کند که‌چگونه به شکل پایدار از نیروی مشتری استفاده نماید.

با توجه به موارد فوق؛ قبل از بررسی وظایف کلیدی جذب و حفظ مشتری، قدرت و توانائی مشتری را مورد بررسی و بحث قرار خواهیم داد.



شکل ۴,۴، شایسته‌گی‌ها و وظایف اصلی.

بررسی نیروی مشتری «شناسایی، ارزیابی و انتخاب نیروی مشتری»: در پروسه‌ای شناسایی مشتریان بالقوه، باید بررسی شود که آیا این توانایی در قالب جذب مشتری و حفظ مشتری وجود دارد یا خیر؟ به طور کلی در هر دو مورد، نیروی مشتریان باید به‌صورت کمی شناسایی شوند. با این‌حال باید از منابع اطلاعاتی داخلی «به عنوان مثال: نمایندگان میدانی» و

منابع خارجی «به عنوان مثال: کاربران اصلی» و تکنیک‌های مختلف جهت کسب اطلاعات «به عنوان مثال: نظارت، مشاهده، جستجوی پروسه، بحث‌های گروهی، مصاحبه‌های عینی، نظرسنجی‌ها جهت رضایت مشتری» باید استفاده شود. به این دلیل‌که گردآوری جامع داده‌ها برای شناسایی نیروی مشتری مهم و الزامی است «برای جزئیات به بخش ۶,۴ و ۲,۴ مراجعه کنید».

ارزیابی گروه مشتریان «عاشقان گلف» توسط گاه-بی‌ام‌دبلیو: گاه-بی‌ام‌دبلیو به علاقمندان بازی‌های گلف به عنوان یک گروه مشتری جذاب، هم از نظر جذب مشتری و هم از نظر اقدامات به‌منظور حفظ مشتری می‌نگرد. این گروه جذاب و متناسب با در نظرداشت برند شرکت در نظر گرفته می‌شود. بی‌ام‌دبلیو این مطالب را در صفحه اصلی نشراتی خود به شرح زیر بیان می‌کند (بی‌ام‌دبلیو۲۰۱۳): «بی‌ام‌دبلیو» مدت‌هاست که به بخشی جدایی ناپذیری از مشتریان بازی گلف بین‌المللی تبدیل شده است. همه‌جا گلف بازان با کمال مسرت تلاش می‌کنند، تا از بازی با این شرکت لذت ببرند و نیز مکان‌های آن جهت بازی دور از دسترس نیست: مسابقات بین‌المللی بی‌ام‌دبلیو، مسابقات در دَور اروپا در آلمان برگزار می‌شود؛ و تقریباً یک ربع از یک قرن است که این پروسه‌ای وجود دارد. چه در سطح بزرگترین مراحل مسابقات بین‌المللی و نیز جام بین‌المللی. گلف برای آماتورها، بی‌ام‌دبلیو یا در رویدادهای مهم بین‌المللی مانند مسابقات قهرمانی بی‌ام‌دبلیو در انگلستان، مسابقات قهرمانی بی‌ام‌دبلیو در ایالات متحده، مسابقات بی‌ام‌دبلیو در چین و جام منحصر به‌فرد رایدر. در کل پیام اصلی این پروسه‌ای را می‌توان رانده شده توسط اشتیاق بیان کرد.

پس از شناسایی مشتری؛ توانائی مشتری باید ارزیابی و سپس قدرت بالقوه و مناسبت مشتری با آن انتخاب شود. ارزیابی و انتخاب مشتری هم برای مشتریان بالقوه و هم برای مشتریان عادی امکان پذیر است. با این‌حال، بازار مشتریان بالقوه نیز به طور فزاینده‌ای به شکل ارزیابی قبلی صورت گرفته و انتخاب می‌شود.

ارزش مشتری؛ ارزیابی مشتری و توانائی مشتری را می‌توان با تعداد زیادی روش‌ها بررسی، تجزیه و تحلیل کرد. ارزش مشتری نشان دهنده‌ای اهمیت کلی مشتری از دیدگاه عرضه‌کنندگان است. به طور معمول ارزش مشتری را می‌توان به پارامترهای پولی و غیر پولی تقسیم کرد (اسکولز،۱۹۹۵،ص۱۰۳ وصفحات بعدی؛کورنیلسن،۲۰۰۰،ص۳۸).

در مورد پارامترهای پولی، فروش سالانه یا فروش بالقوه به‌مشتری طور انفرادی را می‌توان به روشی متمایز با استفاده از تحلیل «الف ب و ج» در نظر گرفت. تجزیه و تحلیل «الف ب و ج»

مشتریان را به‌دسته‌های مختلف تقسیم می‌کند. مانند، الف = مشتریان کلیدی، ب = مشتریان عادی و ج = مشتریان کوچک. از سوی دیگر، ارزش مشتری را می‌توان با محاسبه حاشیه‌ای مشارکت «بالقوه» مشتری شناسایی کرد؛ که در واقع امکان نتیجه‌گیری در مورد سودآوری و قدرت آینده مشتری را فراهم می‌کند (کوهلر،۲۰۰۵،ص۳۹۷ وصفحات بعدی).

حاشیه‌ای سهم بالقوه‌ای یک مشتری در حقیقت مجموعه‌ای حاشیه‌ای سهم فعلی و حاشیه‌ای سهم پیش‌بینی شده برای آینده است. با این‌حال هزینه‌های اضافی قبل و بعد نیز باید در نظر گرفته شود(کوهلر،۲۰۰۵،ص۴۰۹ وصفحات بعدی) «به عنوان مثال: هزینه‌های اکتساب یا هزینه‌های متحمل شده با پایان دادن به رابطه تجاری» (لایکن،۱۹۹۵،ص۱۰۹). علاوه بر این، گزینه ارزیابی طول عمر مشتری نیز وجود دارد. مفهوم ارزش طول عمر مشتری اصول ارزیابی سرمایه‌گذاری و رابطه با مشتری باید حفظ گردد (بلاتبیرگودایگتون،۱۹۹۶). قابل تذکر است که در این زمینه، به‌دست آوردن یا پیش‌بینی پارامترهای آینده؛ مانند مهاجرت مشتری و گنجاندن این پارامترها در ارزیابی مشتریان بسیار دشوار به‌نظر می‌رسد.

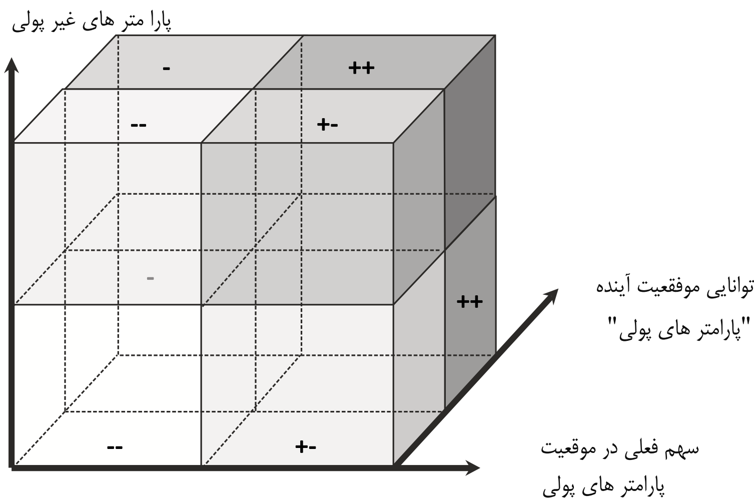
پارامترهای غیر پولی شامل مبنای قدرت مشتری «توصیه‌ها»، قدرت فروش متقابل «فروش بیشتری محصولات اصلی»، قدرت اطلاعاتی «عرضه و قابلیت استفاده از اطلاعات مشتری»، قدرت نوآوری «ارائه‌ای انگیزه برای محصولات جدید»، قدرت وفاداری، قدرت «وابستگی به عرضه‌کننده» و قدرت همکاری «توانائی هم‌افزایی و افزایش ارزش از طریق تشدید همکاری و یکپارچگی زنجیره‌های خلق ارزش» است (اسکلونینگ،۱۹۹۴،ص ۱۶۱ وصفحات بعدی؛ اسکولز،۱۹۹۵،ص۱۱۳:رودولف،۲۰۰۱،ص۱۵ وصفحات بعدی). پارامترهای پولی و غیر پولی را می‌توان با میتودهای مختلف تجزیه و تحلیل کرد. این‌ها شامل مودل‌های امتیازدهی و نمونه‌ای از عملکرد شرکت به‌شمار می‌رود.

در صورت مودل‌های امتیازدهی از ارزیابی مشتری پشتیبانی می‌کنند؛ که تعداد زیادی از ویژگی‌ها به آن گنجانده شود (رینیک و کیلر،۲۰۰۶،ص۲۶۷ وبعدی). علاوه بر پارامترها و ویژگی‌های پولی که مبنای متقابل قدرت فروش یا قدرت اطلاعاتی را توصیف می‌کنند؛ ویژگی‌های مرتبط با رفتار اضافی «به عنوان مثال: دفعات خرید» نیز در نظر گرفته شده و به‌حیث یک امتیاز برای ارزیابی مشتری استفاده می‌شود. در واقع موارد فوق برای ایجاد امتیاز به مشتری

خلاصه و بکار برده می‌شوند. هرچی مقدار این امتیاز بیشتر باشد. ارزش مشتری برای عرضه‌کننده بیشتر خواهد بود.

تجزیه و تحلیل اعتبارات مشتری شکل خاصی از تجزیه و تحلیل مشتری را بر اساس معیارهای ترکیبی نشان می‌دهد (فینک و مایر،۱۹۹۵:اسکولزورینیک،۱۹۹۵،ص۱۲۶ وصفحات بعدی؛ تامچاک ،۲۰۰۶،ص۲۶۵ و بعدی). در واقع این‌ها مشابه نمونه کارها شرکت‌های هستند که تمرکز روی روابط تجاری با مشتریان را تشکیل می‌دهند. ابعاد انتخاب شده می‌تواند از یک معیار «حجم فروش» یا چندین معیار مرکب تشکیل یافته تا یک بعد اساسی را تشکیل دهند «جذابیت مشتری». انتخاب شاخص‌ها ارزش پیش‌بینی مودل‌ها را تعیین می‌کند. در واقع نمایش

ارزش مشتری در قالب یک برداشت سه‌بعدی نتایج بسیار معنی‌داری را ارائه می‌دهد. (همچنین رجوع کنید به هولپی و استوپ، ۱۹۹۵،ص۲۷ و صفحات بعدی؛ فلودورسیپوتز و تامچاک، ۲۰۰۱، ص ۸۰ و صفحات بعدی). مکعب مشتری شامل نوع از معیارهای چون: سهم فعلی موفقیت شرکت «حاشیه‌ای سهم» و توانائی آینده «فروش بالقوه یا حاشیه‌ای مشارکت» می‌باشد. که در برگیرنده‌ای هر دو پارامتر پولی و هم‌چنان عوامل غیر پولی مانند اطلاعات و قدرت مرجع و غیره می‌باشد «شکل ۵,۴ را ببینید».



شکل ۵,۴ مکعب جهت ارزیابی و انتخاب مشتریان(هولدی و استانب،۱۹۹۵،ص۷۲ و صفحات بعدی؛ رودلف–سیپوتز،۲۰۰۱،ص۱۹۳).

انتخاب مشتریان بر اساس سه‌بعد از مکعب مشتری ارزیابی می‌شوند «شکل ۵,۴». در اصل این مکعب به عنوان یک روش ساده برای تجسم ارزش مشتری استفاده می‌شود؛ که به‌نوبه خود به عنوان پایه مهمی به‌منظور انتخاب مشتری عمل می‌کند. به عنوان مثال: مشتریان در مکعب بیرونی که با علامت «+++» در شکل فوق مشخص شده اند؛ به‌دلیل سودآوری بالا، قدرت توسعه بیشتر و ارزیابی برجسته‌ای از قدرت، منابع خود را به عنوان مشتریان برتر شناسایی کرده اند. این مشتریان باید توسط شرکت حفظ شوند و توانائی آن‌ها گسترش یابد. مشتریان که در مکعب کنار مبدا قرار دارند که با علامه «---» مشخص شده است؛ ممکن است حفظ نشوند زیرا هیچ دلیلی برای نگه‌داشتن آن‌ها در سبد مشتری یا به‌دست آوردن آن‌ها وجود ندارد (تامچاک ورودولف سپوتز،۲۰۰۱،ص۸۳ و صفحات بعدی). اگر شرکتی در یک رابطه تجاری با چنین مشتری مواجه باشد، باید آن را خاتمه داده یا از تعقیب آن بکاهد (فینستیروالدر،۲۰۰۲). با کمک روش‌های پیش‌بینی مدرن با پشتیبانی از فناوری اطلاعات، ارزش‌های مورد انتظار مشتری را می‌توان با تطبیق مشخصات با مشتریان موجود به طور کاملاً مؤثر محاسبه کرد. هنگامی که مشتریان بالقوه و موجود شناسایی، ارزیابی و انتخاب گردید؛ اقدامات مناسب برای جذب مشتری و حفظ مشتری باید صورت گیرد.

جذب مشتری «توسعه‌ای خواسته‌های مشتری»: اصطلاح جذب مشتری به عنوان وظیفه مهم توسعه خواسته‌های جدید مشتری به‌حساب می‌رود. این پروسه را می‌توان به عنوان مثال: با به میان آوردن یک کانال توزیع جدید، اجرای نمایشگاه ارتقأ فروش، بین‌المللی کردن یا تقویت نیروی فروش میدانی انجام داد (کارگ،۲۰۰۱). در همین‌راستا دو استراتژی اساسی برای جذب مشتری قابل تفکیک است:

۱. معرفی و شناسایی سایر مصرف کنندها؛
۲. شکار مشتریان از دست رقبا.

غیر کاربر، مشتریانی هستند که هنوز محصولات یا خدمات خاصی را خریداری یا از آن استفاده نکرده اند. غیرکاربران یک نیاز فعلی نهفته یا ناراضی در رابطه با یک محصول دارند. به طور کلی، در پرداختن به غیرکاربران، ارائه‌دهنده تمایل دارد تا آنها در رقابت جایگزینی قرار گیرد، اساساً نوعی از متقاعد کردن مشتری است که نیازی که قبلاً پنهان بود واقعاً مرتبط است و باید در تصمیم خرید آنها در نظر گرفته شود. برای فعال کردن نیازهای نهفته، باید وضعیتی را که نیاز

مشتری را بیدار می‌کند، تعیین و به کار برد. اقدامات مورد نیاز از جمله به تمایل غیرکاربران برای اتخاذ نوآوری ها و اقدامات فعال سازی رقبا بستگی دارد(کروبر ریل و همکاران، ۲۰۰۹، ص ۹۳ و صفحات بعدی؛ کاتلر و همکاران، ۲۰۰۷، ص۲۷۶ و صفحات بعدی). برای جذب مشتریان بالقوه با نیازهای فعلی که هنوز ارضا نشده اند، ارائه دهنده باید تلاش کند تا موانع (مثلاً محدودیت های مالی) را که در حال حاضر از خرید مشتریان جلوگیری می‌کند، حذف کند.

از نظر رقبا شیوه متفاوتی برای جلب نظر مشتریان وجود دارد. در بازارهای اشباع شده که به طور معمول در آن‌ها رقابت شدید و غارتگرایانه حاکم است؛ استراتژی‌های حفظ مشتری اجرا می‌شود (هامبورگ،۲۰۱۳،:دیلرودیتریچ،۲۰۰۲،ص۸۱:بروهن،۱۹۹۶).

در اصل متقاعد کردن مشتریان بالقوه در مورد مزایای نسبی محصولات با توجه به شکل ذیل از جمله برنامه‌های اجرایی است تا انگیزه آن‌ها برای جلب توجه به عرضه‌کننده‌گان جدید به میان آید. درک دقیق عوامل تعیین‌کننده حفظ مشتری، دلایل تغییر و هم‌چنان انتخاب زمان مناسب، موارد مهم جذب مشتری موفق به‌حساب می‌آید.

اطلاعات شکل زیر نمونه‌ای از شرکتی را نشان می‌دهد که همزمان دو استراتژی جذب مشتری («برنده شدن غیر کاربرها» و «به‌دست آوردن مشتریان رقبا») را دنبال می‌کند که در حقیقت یک استراتژی بسیار جامع به‌شمار می‌رود.

برنده شدن غیر کاربردان و مشتریان رقیب: سال ۲۰۰۸ شروع بدی برای شرکت نیوا بود؛ به این دلیل که کریم صورت شرکت «دناج» به عنوان کریم صورت شماره‌یک برای مردان از محصول شرکت نیوا در بازار پیشی گرفت. شرکت نیوا برای بازگرداندن تاج و تخت محصول خویش تصمیم گرفت وارد بخش محصولات ضدپیری شود؛ واضح است در هم‌چو حالت دو گروه هدف ظاهراً متضاد که هر دو باید با یک ریکلام متقاعد می شدند: یعنی نخست، مردانی که قبلاً موضعی بدبینانه نسبت به محصولات ضد پیری داشتند تغییر می‌کرد؛ و آن‌ها را به عنوان محصولات زیبایی بی فایده برای زنان می‌دانستند. در گام بعدی مشتریان مرد که چین و چروک را کمتر به عنوان نقصی که باید با آن مبارزه کرد می‌دانستند و این گونه محصولات را بیشتر به عنوان نشانه‌ای مردانه از تجربه و بلوغ می‌دانستند؛ و نباید با وعده‌های عملکرد سابقه محصول مورد توجه قرار می‌گرفتند. با وعده‌های عملکرد بهتر و متقاعدکننده دسته مصرف‌کنندگان موجود باید مورد خطاب قرار می‌گرفتند که خیلی وقت‌ها از برند رقیب کریم صورت استفاده می‌کردند و

دقیقاً انتظار داشتند که برای غیرکاربران محصولات رقیب بی‌اهمیت جلوه داده شود. http://www.gwa.de/images/effie_db/۲۰۰۹/NiveaDNAge.pdf

حفظ مشتری: «بهره‌برداری از نیاز مشتری» مهم‌ترین اجراآت جهت حفظ مشتری متمرکز بر چگونه‌گی بهره‌برداری از نیاز مشتری در درازمدت است (دیتریچ و بروهن،۲۰۰۲:هامبورگ،۲۰۱۳).

به این منظور شرکت‌ها تلاش به‌خرج می‌دهند تا موانع روانی «رضایت مشتری، اعتماد» و عینیت؛ یعنی فن‌آوری، قانونی و اقتصادی، مشتریان را از میان بردارند (تامچاک و همکاران،۲۰۰۲).

در مورد وفاداری مشتری، دو استراتژی کلی قرار ذیل قابل بررسی است:

۱. حفظ.
۲. نفوذ.

می‌توان از نیاز مشتری صرفاً با اطمینان از خریدهای مکرر و جلوگیری از جابجایی آن‌ها به رقبا یا بازگرداندن آن‌ها «حفظ» استفاده کرد. دستیابی به این امر مستلزم اقدامات پیشگیرانه، مانند افزایش رضایت مشتری (دیتریچ،۲۰۰۲)؛ و هم‌چنان اقدامات واکنشی، مانند مدیریت حرفه‌ای بررسی شکایت (استوس و سیدیل،۲۰۰۷). یا مدیریت بازیابی سیستماتیک مشتری (استوس،۲۰۰۰). انجام داد.

عکس‌العمل انجمن تلیکام هیلفت: مدیریت شکایات و بازخورد در شرکت‌های صنعت مخابرات بسیار مهم است. خدمات مشتری برای ارتباط آزاد، مستقیم و شخصی در راستای خبررسانی تلاش می‌کند. کارمندان سیع می‌کنند در برابر سوالات مشتری چه از طریق گروه، توییتر یا فیسبوک، به‌گونه سریع عکس‌العمل نشان داده و شایسته پاسخ دهند. ایده اصلی این است که مشتریان می‌توانند به اعضای فعالی تبدیل شوند و فعالانه از مخابرات پشتیبانی نمایند. در نتیجه شرکت می‌تواند از اطلاعات ارزشمند مشتریان استفاده کند(www.telekom-hilft.de).

روابط را می‌توان با بهره‌برداری بهتر از تمایل مشتریان به‌پرداخت، با افزایش دفعات و شدت خرید «تکرار خرید یا افزایش فروش» و با ترویج خریدهای مرتبط «خریدهای بعدی و فروش متقابل» به‌گونه‌ای قوی «نفوذ» توسعه داد. در حصه‌ای افزایش فروش، مشتری را به خرید محصولات با ارزش «به عنوان مثال: موترهای با سطح بالاتر از مودل قدیمی» ترغیب کرد. در

واقع خریدهای بعدی می‌تواند ناشی از ارتباط بین اولین محصول یا خدمات جانبی باشد «به عنوان مثال: خرید یک عروسک از شرکت باربی و سپس خرید عروسک‌ها و لوازم جانبی دیگر». معاملات متقابل به عنوان خرید اضافی محصولات و خدمات از سایر بخش‌های بازار «به عنوان مثال: فروش بیمه عمر به مشتری که قبلاً فقط بیمه اموال را خریداری کرده است مانند بیمه‌های خانگی و موتر» محسوس است. با این‌حال قرار آتی دو مثال واضح در مورد نفوذ مشتری ارائه می‌گردد:

نفوذ بر مشتری از طریق افزایش فروش و بلندبردن خریدهای جانبی شرکت

میل و نیسپریسو: با تکیه بر رضایت مشتری، یک برند قوی و با ظرفیت بالا؛ نظافت‌چی اسبق را به عنوان متخصص آشپزخانه تثبیت می‌کند. بنابراین، حفظ مشتری عمودی «تکرار خرید، به عنوان مثال: خرید یک ماشین لباسشویی» می‌تواند با حفظ مشتری افقی «خریدهای اضافی، به عنوان مثال: اجاق، مایکروویو، قهوه ساز، جاروبرقی و غیره» تکمیل شود. برای تسهیل این امر، هماهنگی، طراحی و پیکربندی عملکرد اصلی همه دستگاه‌ها تا حد الزامی به‌نظر می‌رسد. هم‌چنان ساختار دستورالعمل‌های عملیاتی یکسان «به عنوان مثال: باز کردن دستگیر در یک طرف، همان رنگ، همان ارتفاع خشک‌کن و ماشین لباسشویی و غیره» است. در واقع با این عمل خریدهای جانبی نیز صورت می‌گیرد، به عنوان مثال: گارانتی و قراردادهای خدمات و هم‌چنان مواد مصرفی «پودر لباسشویی، کیسه فیلتر» که طور ایده‌آل عملکرد دستگاه‌های خود کار هستند.

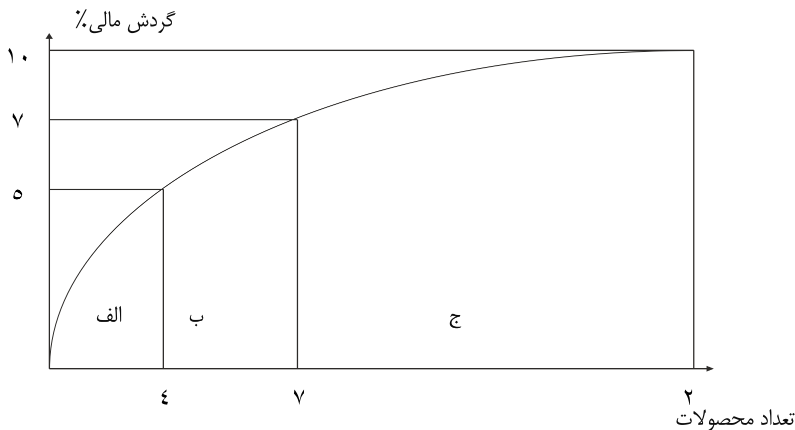
مثالی از نیسپریسو: این یکی از شرکت‌های زیر مجموعه‌ای نیستل گروپ است. مفهوم اصلی نام شرکت یعنی **نیسپریسو** مبتنی بر طراحی و سبک زندگی است؛ که از سه عنصر تشکیل شده است: «کپسول‌های قهوه مهر و موم شده، قطعات قهوه ساز، دستگاه‌های قهوه ساز». از آنجایی‌که دستگاه‌های قهوه به طور معمول تنها زمانی که آسیب ببینند یا محصولی نوآورانه ظاهر می‌شوند قابل تعویض است؛ نیروی فروش بالایی برای **نیسپریسو** وجود دارد. به ویژه در رابطه با راه‌اندازی دستگاه‌ها در طرح‌های نوآورانه و با قابلیت‌های اضافی «به عنوان مثال: کف‌کننده‌های شیر». یا انواع قهوه جدید، با این‌حال منبع اصلی درآمد **نیسپریسو** با کپسول‌های است که مخصوصاً برای دستگاه خود طراحی نموده اند و می‌توان آن‌ها را از طریق اینترنت، تلفن یا از غرفه‌های **نیسپریسو** «خریدهای جانبی» تهیه کرد. خریدهای اضافی توسط طیف وسیعی از لوازم جانبی به عنوان مثال: گیلاس یا ظروف نگهداری کپسول تزئینی تحریک می‌شود (دیتریچ ۲۰۰۲ ، ص ۱۴۱).

استفاده از قدرت محصول؛ نوآوری و نگهداری محصول: در مورد محصول، درست مانند بخش مشتری، تجزیه و تحلیل قدرت محصول باید صورت گیرد که به معنای شناسایی، ارزیابی و انتخاب محصول است؛ وظایف اصلی نوآوری محصول به‌حفظ و نگهداری متداوم محصول کمک می‌نماید. قبل از این‌که اقدامات دقیق برای قدرت استفاده از محصول را بررسی کنیم. در مورد تجزیه و تحلیل قدرت محصول بحث خواهیم کرد.

تجزیه و تحلیل قدرت محصول «شناسایی، ارزیابی و انتخاب محصول»: شناسایی قدرت محصول با استفاده از یک پایگاه اطلاعاتی گسترده به منظور شناسایی خصوصیات محصولات منفرد و تصمیم‌گیری برای استفاده از قدرت محصول که در حقیقت به‌کدام جهت از نیروی استراتژی ضروری است الزامی به‌نظر می‌رسد. با این‌حال پروسهها و تغییرات مربوطه باید به موقع شناخته شوند (هیدریچ و همکاران،۲۰۰۳،ص۲۳۰ وصفحات بعدی). این تغییرات ممکن است در بخشی از محصول «یا کل محدوده محصول»، فناوری، مشتریان «بیش از همه نیازهای آن‌ها»، رقبا یا شرایط چارچوب «قانونی، اجتماعی و غیره» تأثیر بگذارد. میتودهای مورد استفاده برای شناسایی قدرت مشتری ممکن است اصلاح شده و برای شناسایی خصوصیات محصول نیز اعمال شود «جهت وضاحت بیشتر به بخش ۲,۴ و ۱,۳ مراجعه کنید».

ارزیابی و انتخاب محصول جدید «نوآوری‌های محصول» و هم‌چنان محصولات موجود «نگهداری عملکرد» باید در نظر گرفته شوند. در واقع باید به‌صورت مداوم یا در فواصل زمانی معین ارزیابی شوند که محصولات منفرد «هنوز» دارای کدام توانائی هستند. به عنوان مثال: در کدام مرحله یا چرخه‌ای عمر قرار دارند؛ یا دارای کدام حالت اند (تازک و همکاران،۲۰۰۷). هم‌چنان، باید بررسی شود که کدام مقادیر «فروش» بالقوه و کدام حاشیه‌ای سهم فعلی و آتی محصول با کدام محصولات، خدمات و حقوق ممکن است به‌دست آید یا به‌دست آمده است؛ واضح است که محاسبات حاشیه‌ای و سهم فروش، اطلاعات مهمی را ارائه می‌دهد؛ و می‌تواند برای انتخاب پیشنهادات مختلف محصول مورد استفاده قرار گیرد. به عنوان مثال: در محدوده یک نمونه کارها یا تجزیه و تحلیل «الف ب و ج» به منظور حذف محصولات با حاشیه‌ای مشارکت کم «پیش‌بینی شده» از محدوده محصول یا در گام نخست عدم عرضه آن‌ها در بازار «به عنوان مثال: پس از تخمین چشم انداز موفقیت برای نوآوری یک محصول با کمک بازارهای آزمایشی یا آزمایشات بازار» (تامچاک و همکاران،۲۰۰۷).

در مقابل محاسبه گردش مالی؛ از حساب گردش مالی به عنوان معیار ارزیابی کلیدی استفاده می‌شود. اساساً گردش مالی به معنای انعکاس اهمیت مطلق و نسبی یک گروه محصول است؛ و به عنوان منبع درآمد شناخته می‌شود. اما هم‌چنان نشان دادن انحرافات ارزش با توجه به داده‌ها طراحی یا پارامترهای مرجع دوره قبل است. محاسبات گردش مالی هم‌چنان می‌تواند به تصمیم‌گیری در مورد محصولاتی که باید حذف شوند؛ کمک کننده است. به عنوان مثال: از طریق تجزیه و تحلیل «الف ب و ج» محصولات بر اساس سهم آن‌ها در موفقیت شرکت به سه دسته طبقه بندی می‌شود (اسچ و همکاران،۲۰۰۲،ص۶۶۰ و صفحات بعدی).



شکل ۶,۴ تجزیه و تحلیل الف، ب و ج؛ بر اساس گردش مالی(نیسهولگ و همکاران،۲۰۰۲،ص۲۶۶).

منفی	هزینه‌های فروش قابل انتصاب مستقیم «به عنوان مثال: ارتباطات، توزیع، فروش».
منفی	مقادیر فروخته شده × هزینه واحد تولید/ساخت بخش‌ها.
=	حاشیه‌ای مشارکت در هر محصول یا گروه محصول.

در شکل ۶,۴ چهار محصول اول سهم بالایی در گردش مالی کل سبد را دارند. محصولات ۵–۷ میان‌رده هستند؛ و محصولات ۸–۲۰ سهم اندکی در پروسه دارند؛ و شاید از سبد حذف شوند. خیلی وقت‌ها «اما نه همیشه» آشکار می‌شود که ۲۰٪ از همه محصولات ۸۰٪ «بخش اصلی» تقریباً به گردش مالی و حاشیه‌ای سهم مرتبط اند. محاسبه حاشیه‌ای مشارکت شامل ارزیابی محصول است. به عنوان مثال: طبق فورمول ذیل:

مقدار فروخته شده × قیمت‌های به‌دست آمده

بنابراین حاشیه‌ای سهم یک محصول بخشی از گردش مالی است که پس از کسر هزینه‌های قابل انتصاب مستقیم به‌محصول باقی می‌ماند؛ و به پوشش سایر هزینه‌ها در شرکت و به میان آوردن سود کمک می‌کند. بنابراین، محاسبه حاشیه‌ای سهم با استفاده از تجزیه و تحلیل «الف ب و ج» ممکن است برای انتخاب پیشنهادات محصول استفاده شود. با تکنیک سهم دارای محصولات موجود و جدید را می‌توان در شبکه‌ای خاص طبقه‌بندی کرد که بین دو بعد: جذابیت بازار «یعنی قدرت آینده بازار» و موقعیت بازار «به عنوان مثال: گردش مالی، حاشیه‌ای سهم نسبی، بازار» تفاوت قایل شود.

همچنان ممکن است برای انتخاب محصول استفاده شود. بنابراین، محصولات با موقعیت ضعیف در بازار و سطح پایین جذابیت به عنوان سگ‌های ضعیف مشخص می‌شوند که به حذف کردن نامزد هستند. محصولات با موقعیت قوی و سطح بالایی از جذابیت در بازار نشان دهنده‌ای ستاره‌های هستند که باید سرمایه‌گذاری‌های آینده را دریافت کنند (اسچ و همکاران،۲۰۰۲،ص۶۶۲).

نوآوری محصول «**توسعه‌ای قدرت محصول**»**:** وظیفه مهم نوآوری محصول توسعه‌ای قدرت محصول است (تامچاک و همکاران،۲۰۰۷)؛ و در حقیقت تمام اقداماتی را در بر می‌گیرد که باید برای به میان آوردن یک‌راه حل به‌گونه موفقیت‌آمیز جهت حل مشکلات باشد. پروسه نوآوری باید بر اساس منابع و قابلیت‌های منحصر به‌فرد شرکت مانند نام تجاری «مارلبورو، نیوآ»، سرمایه‌گذاری بیشتر در تحقیق و توسعه «شرکت ساپ»، فرهنگ سازمانی خاص «مانند ام۳» یا تولید یک محصول اصلی باشد «پی‌تی، پلی‌تترا فلوئوروواتیلن» پلاستیکی شرکت گور.

در این زمینه، دو جهت رانش متفاوت قابل بررسی است:

۱. ارائه‌ای پیشنهادات جدید.
۲. یا تقلید از محصولات (ویرهاج و همکاران،۱۹۸۱،ص۷۵).

یک شرکت ممکن است به‌گونه حقیقی در محصولات نوآوری داشته باشد؛ و یا آنرا توسعه دهد «پیشنهاد جدید به جهان» یا می‌تواند با استفاده از نسخه‌برداری از محصولات موجود در بازار دست به‌تقلید بزند. در حالی که محصولات واقعاً جدید و نوآورانه خیلی وقت‌ها مبتنی بر عوامل و منابع داخلی هستند. مانند تخصص در فناوری جدید، تقلید از محصولات رقبا و قابلیت

نسخه‌برداری از آن‌ها؛ و در واقع این‌گونه تفاوت میان درجه نوآوری از دیدگاه بازار و از دیدگاه شرکت مهم است. نوآوری‌های بازار، به عنوان مثال: پیشنهادات «جدید به جهان»، در اصل، راه‌حل‌های جدیدی برای مشکلات هستند. که در واقع یا تسلط به یک چالش قدیمی را به روشی کاملاً جدید پیدا می‌کند؛ یا نیازی که قبلاً هیچ مفهومی برای آن وجود نداشته است را برآورده می‌سازد. در مقابل، نوآوری‌های شرکتی، یعنی تقلیدها، فقط در طراحی یا عملکرد تا حدودی اصلاح یا طور معمول بهبود یافته، یا محصولات مشابه موجود در بازار متفاوت هستند (اسچ و همکاران،۲۰۰۲،ص۶۹۲ و بعدی)؛ و اما به میان آوردن تغییرات فنی هنگامی‌که نخستین بار به‌واسطه‌ی شرکت مورد استفاده قرار گرفت، صرف نظر از این‌که شرکت‌های دیگر از قبل این اقدام را انجام داده بودند یا خیر (وایت،۱۹۷۳،ص۳).

نوآوری محصول در هیرو: به سفارش شرکت هیرو؛ در مورد این‌که زمان به عنوان مهم‌ترین دلیل کاهش مصرف میوه در بازار سویس بود، یک تحقیق جامع صورت گرفت. به اساس یافته‌های این پژوهش در صورت تغییر حالت و شکل ظاهری محصول می‌توان از میوه به عنوان یک محصول جزاب جهت توسعه‌ای فعالیت استفاده کرد. با این‌حال شرکت هیرو اقدام به توسعه‌ای محصول میوه روز نمود؛ که در واقع ترکیبی از آب میوه، تکه‌های میوه و پودر میوه است. این محصول علاوه بر ویتامین‌ها و مواد معدنی، حاوی فیبر غذایی ارزشمندی از میوه‌های تازه است. در حقیقت با این روش بدون آماده‌سازی در هر زمانی می‌توان میوه را به‌گونه تازه مصرف کرد. به لطف ترکیب متنوع طعم‌ها، بیشتر از میوه‌های خالص که برای کودکان جذابیت دارد مورد استفاده قرار می‌گیرد. این روش آن را به عنوان یک میان وعده برای مصرف در حرکت یا بین وعده‌های غذایی، درآورد؛ و مهم‌تر از همه به عنوان یک جایگزین سالم برای شیرینی‌ها به‌شمار می‌رود. شرکت هیرو با یک میان وعده بدون عارضه، آماده و سیر کننده به افزایش مصرف روزانه میوه کمک می‌کند. در واقع مصرف کننده از آخرین عادات مصرفی خود مطلع شده و از راحتی و از پروسه «سبک زندگی سلامت و پایداری» استفاده می‌کند؛ که در اصل طبق میل مشتریان است. در ماه می ۲۰۰۹، محصول میوه‌روز در سراسر ایالات متحده راه‌اندازی شد. این عمل نزد مشتریان از چندین نگاه مورد توجه قرار گرفته و نیازهای مختلفی مانند صرفه‌جویی در زمان، تناسب اندام، سلامت یا مراقبت بهتر از کودکان را برآورده ساخته است.

نگهداری محصول «بهره‌برداری از قدرت محصول»: هنگامی که یک شرکت با پیشنهادات جدید موفق شد از توانائی مشتری بیشتر بهره برداری نماید؛ وظیفه اصلی جهت

نگهداری محصول بهره‌برداری از این گونه قدرت است (برای جزئیات بیشتر به مرجع تامچاک و همکاران ۲۰۰۷ مراجعه کنید). هدف مهم این پروسه طوری‌است که محصول به طور گسترده در بازار وجود داشته باشد؛ و به طور دوامدار ارزش ایجاد کند. در این مورد دو شیوه قرار ذیل وجود دارد (تانزکی و تامچاک ،۲۰۰۰،ص۱۹):

۱. حفظ قدرت محصول.

۲. گسترش قدرت محصول.

در واقع دو امکان برای حفظ یک محصول وجود دارد «تنوع و احیای مجدد». تنوع شامل بروز رسانی و نوآوری حاشیه‌های یک محصول است. با پیشنهاد محصول تقریباً بدون تغییر باقی می‌ماند «به عنوان مثال: توسعه‌ای محصول گولف وی‌دبلو در ۴۰ سال گذشته». هم‌چنان اگر ارزش‌های موجود احیا می‌شوند؛ با توجه به موقعیت شروع و اهداف از اصطلاح احیا استفاده می‌شود. پروسه احیا از یک‌طرف سبب حفظ قدرت محصول؛ و از سوی دیگر هم‌چنان گسترش قدرت محصول را در بر دارد. «به عنوان مثال: محصول ارائه شده توسط بی‌ام‌دبلیو».

گسترش و توسعه‌ای خصوصیات یک محصول، باعث افزایش فروش، بسته‌بندی و ضرب گزینه‌های متفاوت برای گسترش توانائی‌های محصول می‌شود. با این‌حال لازم است تا تفاوت به منظور ایجاد یا افزایش فروش محصولات مشابه «اضافی» در پروسه‌ای رعایت گردد. باید درک کرد که در حال حاضر علاوه بر نسخه اصلی یک محصول در بازار، نسخه‌های «انواع» بیشتری از این‌گونه محصول نیز عرضه شده است. «به عنوان مثال: محصولات سبک یا انواع نوشیدنی‌های بدون کافئین». عرضه‌کنندگان در تلاش اند با ایجاد تنوع در نسخه‌های اصلی «به عنوان مثال: جایگزینی کریم پایه نیوا با کریم صورت با کیفیت بالاتر از شرکت نیوا» حجم فروش را بیشتر ساخته سبب ایجاد ارزش در بازار شوند.

در مقابل، بسته‌بندی با ترکیب محصولاتی که قبلاً راه‌اندازی شده‌اند با محصولات تکمیلی یا خدمات «اضافی» با هدف افزایش فروش است. این گزینه بستگی به شیوه سیستم عملکرد دارد (بیلز و بیگر،۲۰۰۶:بیلز،۱۹۹۱). با ضرب، پیشنهادات محصول موجود تکرار شده؛ و به طور سیستماتیک در بازارهای جدید عرضه می‌شود. این استراتژی را به منظور ایجاد یا افزایش فروش در بازارهای اضافی «به عنوان مثال: انتشار مفهوم غذای آماده شرکت مک‌دونالد که چندین دهه‌ای

پیش توسعه‌ای یافته بود» با عبارات مقیاس‌سازی و تکثیر توصیف می‌کنند (تامچاک و همکاران،۲۰۰۷).

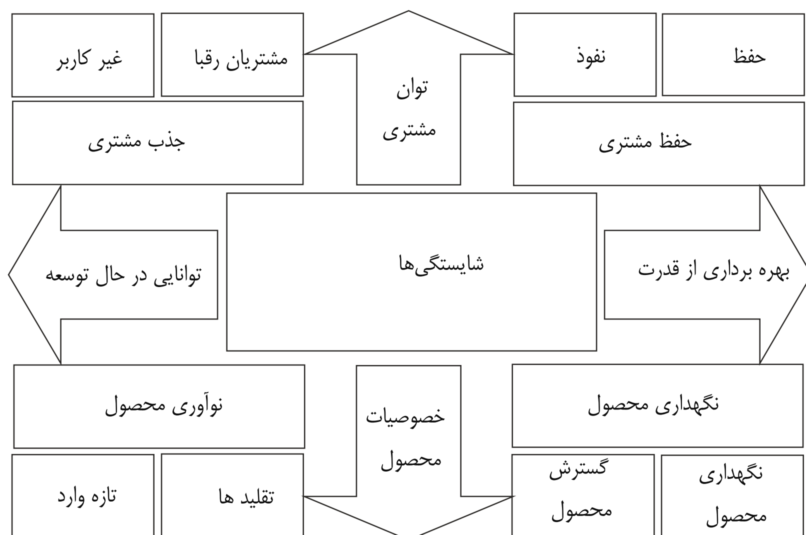
برخی از چالش‌ها و راه حل‌های حفظ محصول کوکاکولا: به ندرت می‌توان محصولی را یافت که مانند کوکاکولا در بسته‌بندی و عملکرد تداوم داشته باشد. دستورالعمل مخفی محصولات کوکاکولا از زمان اختراع آن در سال ۱۸۸۶ بدون تغییر باقی مانده است. نگهداری این محصول منحصر به‌فرد بر اساس اقدامات بازاریابی متفاوت است. بازار فشرده و مداوم به طور مستقیم به‌پلانگذاری و اقدامات ارتباطی می انجامد. بنابراین هرگونه انحراف ممکن است بین موقعیت هدفمند و واقعی در میان گروه‌های مربوطه ایجاد شود. علیرغم بازاریابی جهانی، بازار و گروه‌های هدفمند فرعی به شیوه‌ای متفاوت به میان می‌آیند. سیستم توزیع مؤثر و متراکم حداکثری و در دسترس بودن محصولات کوکاکولا را تضمین نموده است. امروزه هنوز مودل موقعیت‌یابی که ترکیبی از ارزش‌های اصلی برند کوکاکولا را تشکیل می‌دهد به عنوان یک جهت‌گیری برای همه اقدامات به‌شمار می‌رود. برای کوکاکولا سوال مهم این است که شرکت چه کاری باید انجام دهد تا عملکرد محصول را در یک محیط پویا بدون تغییر حفظ کند. با این‌حال تغییر در فورمول‌بندی در سال ۱۹۸۵ یک مرحله‌ای مهم در نگهداری محصول را نشان می‌دهد؛ که کوکاکولا ترکیب کوکای کلاسیک را با هدف بهبود آن تغییر داد. فورمول جدید تحت نام کوک‌جدید قرار بود جایگزین فورمول کلاسیک نوشیدنی این شرکت شود. نبرد طولانی‌مدت رقابتی با پپسی و تست پپسی، که در آن پپسی همیشه در بین مصرف‌کنندگان خدمات و عمل بهتری داشت، اقدام تعمیر و نگهداری محصول به شرکت کوکاکولا بسیار مهم بود. آزمایشات صورت گرفته قبل از راه‌اندازی این فورمول به داوطلبان واضح ساخت که کوک جدید در حقیقت محصول جایگزین نیست بلکه یک محصول جدید است؛ و این یک خطای سیستماتیک در پروسه کاری محسوب گردید. به‌دلیل معرفی محصول جدید پس از مدتی خشم مردم نسبت به این محصول افزایش یافت و سبب کاهش حجم فروش آن در بازار گردید؛ و با این‌حال پس از مدتی کوکاکولای جدید از بازار ناپدید شد.

اینجا بود که مدیران کوکاکولا از تعهد قوی مصرف کننده و ارزش ثابت ناشی از نام تجاری آگاه شدند؛ و مصمم به این شدند که برای کوکاکولا، بیش از هر چیز موقعیت‌یابی از اهمیت خاصی برخوردار است نه حفظ محصول. هم‌چنان، در سال ۲۰۰۵، این شرکت کوکا کولا زیرو، را راه‌اندازی کرد . این برند خیلی وقت‌ها برای غیر استفاده کنندگان از محصولات سبک «مردان» طراحی

شده است؛ زیرا طعم آن به سختی از طعم کوکاکولای کلاسیک قابل تشخیص است؛ و پس از آوردن موفقیت مزید در بازار زنان هم از این محصول استفاده می‌نمایند (روسدورپ،۱۹۹۸،ص۲۴۱ و صفحات بعدی).

برای این‌که بتوان به طور سیستماتیک از قدرت و توانائی‌های بازار بهره‌برداری کرد، بهتر است تمام فعالیت‌ها به چهار وظیفه اصلی هدایت شوند. شکل ۷,۴ یک نمای کلی از گزینه‌های موجود برای دستیابی به رشد و سود را ارائه می‌دهد.

ویژگی‌های خاص جهت انجام وظایف اصلی: بخش قبل نشان داد که چگونه می‌توان با تحلیل قدرت و توانائی بازار و وظایف اصلی بازاریابی به منظور استخراج گزینه‌های رشد یک شرکت استفاده می‌گردد. برای این‌که شرکت بتواند از این گزینه در جهت رشد استفاده نمایند به ویژگی‌های خاصی نیاز دارند «جذب و حفظ مشتری، نوآوری و نگهداری محصول».



شکل ۷,۴ شایستگی‌های خاص برای انجام وظایف اصلی(طبق نظر تامزک و همکاران،۲۰۰۲).

ویژگی‌های موجود در داخل یک شرکت را می‌توان در محدوده تحلیل شایستگی شناخت؛ و اما برای این‌که بتوانیم به‌کار اصلی تسلط پیدا کنیم درک ویژگی‌های مختلف و خیلی وقت‌ها رقابتی نیاز است (شکل ۸,۴ را ببینید). طبق تعریف، این خصوصیات و ویژگی‌ها اشاره به هماهنگی دانش و پیوند هردو دارد. به عنوان مثال: نخست درک ویژگی «خلاقیت» مستلزم آن است که

فرد دانش لازم را برای توسعه‌ای ایده‌ها، روش‌ها و محصولاتی که برای شرکت جدید هستند و برای مشتری و شرکت منفعت دارند، داشته باشد. دوماً، فرد باید دانش بیشتری در مورد این ایده‌ها، روش‌ها و محصولات داشته باشد تا بتواند تصمیم بگیرد که کدام اطلاعات یا مواد در چه شکلی به‌کار گرفته شود. علاوه بر این، این دانش و اطلاعات باید مرتبط با وظایف پیچیده در بازار باشد؛ زیرا تنها در این زمینه می‌توان از طریق انگیزه، رضایت و بهره‌وری را بیشتر کرد (ون کروخ و روس،۱۹۹۵:کومینگس و اولدهوم،۱۹۹۷:زیمیر،۲۰۰۱). حداقل در حال حاضر به‌دلیل ساختار پیچیده دانش و اطلاعات، با روش‌های موجود، مشخص ساختن دقیق قابلیت‌های که منجر به انجام بهتر از حد متوسط یک وظیفه اصلی شود، دشوار به‌نظر می‌رسد. با این‌حال، اینها تنها نمونه‌های از عملیات می‌باشند (ون کروخ و وینزین،۱۹۹۵،ص۴۲۰ و صفحات بعدی).

وظیفه اصلی	**فلسفه**	**شایستگی‌های مورد نیاز «مثال»**	**شرکت‌ها «مثال»**
جذب مشتری	برنده شدن مشتری	قابلیت کاهش ریسک سازمان فروش قدرتمند و متمرکز، ذهنیت شکارچی	ای دبلیو دی؛ وور ورک
حفظ مشتری	مراقبت از مشتری	توانایی جمع‌آوری و پردازش اطلاعات مشتری. قابلیت خدمات و مشاوره. قابلیت ادغام مشتری. قابلیت ایجاد روابط.	آی‌بی‌ام، ام ال پی، ریتز کارلتون، آمازون، زالاندو
نوآوری محصول	کاربرد روش جدید	خلاقیت و گشاده رویی «فکر کردن خارج از چارچوب» آمادگی برای پذیرش خطرات. سرعت «مسابقه بر اساس زمان»	اَپل، ام۳ گور، گوگل
نگهداری محصول	بهتر کردن راه حل	قابلیت بهترسازی. تلاش برای امنیت. قابلیت استندردسازی «اقتصاد در مقیاس».	پروکتر و گمبل، مک دونالد

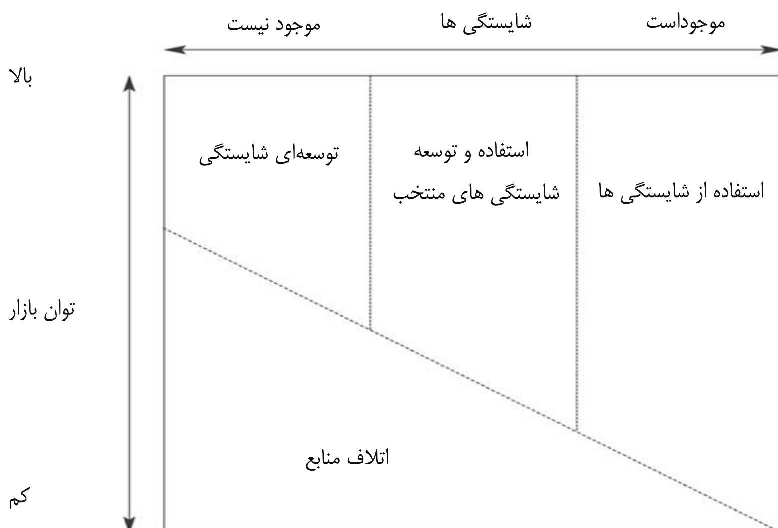
شکل ۸،۴ شایستگی‌های خاص برای انجام وظایف اصلی.

قابلیت‌ها خیلی وقت‌ها بر اساس پروسه‌های خاص شرکت شکل می‌گیرند؛ و در ساختارهای پیچیده بازار تعبیه می‌شوند. خیلی وقت‌ها روابط علت و معلولی خاص بین مهارت‌ها و مزیت‌های رقابتی حتی برای خود شرکت نیز شناخته شده نیست. دقیقاً همین موضوع است که تضمین می‌کند قابلیت‌ها به سختی قابل نسخه برداری هستند.

بنابراین می‌توانند به مزیت‌های رقابتی منجر شوند (بارنی،۱۹۹۱،ص۱۰۷ و صفحات بعدی). در این راستا به طور کلی هر شرکتی با دو چالش مواجه است: از یک‌سو، توسعه‌ای ویژگی‌های

خاص به منظور انجام بهترین وظایف اصلی یا فردی «جهت وضاحت بیشتر به بخش ۲,۴ و ۳,۴ مراجعه کنید »؛ و از سوی دیگر، تلاش‌ها باید در ادغام چهار وظیفه اصلی متمرکز شود. بناً، به طور کلی، هدف کار بهتر و اصلی یک نقشه است «جهت وضاحت بیشتر به بخش ۳,۴ مراجعه کنید».

هماهنگی میان توانائی و ویژگی‌های بازار: این که آیا به منظور حفظ مشتریان خاص، عرضه‌ای محصولات جدید و یا سرمایه‌گذاری در راه‌اندازی مجدد محصولات جدید در بازار لازم است؛ تا منابع کمیاب یک شرکت به طور مؤثر و کارآمد به‌کار انداخته شود. در واقع واضح باشد سرمایه و قدرت که ممکن است درآینده مورد استفاده قرار می‌گیرد در دسترس قرار دارد یاخیر. به عبارت دیگر میان خصوصیات محصولات و قدرت بازار باید هماهنگی وجود داشته باشد. با این‌حال در شکل ۹,۴ قدرت بازار و ویژگی های محصولات طور مختصر توضیح یافته است.



شکل ۹,۴ واحد و محدوده قدرت بازار – شایستگی.

به طور کلی، منابع باید در جایی به‌کار انداخته شوند که با توجه به آن بیشترین قدرت ممکن را در بازار برآورده کنند «استفاده از ویژگی‌ها». اگر شرکتی برخی از خصوصیات لازم را از گذشته‌ها در وجود خود دارا باشد. اما با توجه به قدرت بازار این ویژگی‌ها سبب رشد نگردد؛ مدیریت شرکت ملزم است تا از پایگاه اطلاعات بخش خصوصیات کار گرفته «استفاده و توسعه‌ای خصوصیات

منتخب» در جهت توسعه‌ای آن اقدام نماید. در صورت مواجه با مناطقی با توانائی رشد بیشتر و در عین حال فاقد شایستگی‌ها، مدیریت جهت اطمینان و استقرار کارآمد باید تصمیم بگیرد که آیا امکان استفاده از این نیرو در بازار پس از سرمایه‌گذاری‌های مربوطه وجود خواهد داشت یا خیر. منابع موجوده در برخی موارد علی‌الخصوص در صورت که مطابقت با خصوصیات بازار نداشته باشد ممکن است سبب کاهش عملکرد یک شرکت شود.

در مورد استفاده و توسعه‌ای خصوصیات شرکت‌های مختلف

الف - استفاده از ویژگی‌ها: شرکت خدمات هوتل‌داری اروپایی اِکور؛ که در واقع از ویژگی‌های جذب مشتری خود، به ویژه آن‌هایی که در فرانسه موقعیت و فعالیت دارند. طور نمونه برای باز کردن بازار مهمان‌نوازی بین‌المللی «سافیتل، ناوتل، میرکیور، آیببیس و فورمول یک» استفاده کرد.

شرکت خدمات امسه از ویژگی های نوآورانه خود در زمینه‌های مختلف، مانند مراقبت‌های بهداشتی، لوازم اداری، الکترونیک و ارتباطات و هم‌چنان در حمل و نقل استفاده می‌کند.

تنوع سری محصولات شرکت نیوا و گسترش آن با سری‌نیوا برای آقایان از شایستگی نگهداری محصول ذخیره شده توسط شرکت بیرسدوف در طول چندین دهه استفاده می‌کند «به عنوان مثال: نیوا، ایوسیرین، فلورینا، ۸اکس۴ و لیبیلو».

ب - توسعه‌ای ویژگی‌ها: هیلتی، یک شرکت بین‌المللی در زمینه‌ای فناوری ساخت و ساز و تخریب، دارای خصوصیات قوی در حصه‌ای جذب مشتری است؛ که بر اساس توزیع مستقیم، خدمات ارائه می‌کند. در واقع هیلتی با یک استراتژی جدید چند کاناله «خدمات مرکزی مشتریان، ویب سایت آنلاین، فروشگاه‌های هیلتی و نمایندگان فروش»، به توسعه ویژگی‌های محصولات پرداخته و ادامه می‌دهد.

شرکت آی‌بی‌ام صلاحیت سنتی وفاداری مشتری خود را با گسترش مدیریت روابط حفظ می‌کند. در واقع علاوه بر تماس سنتی با همه کارکنان و مدیران، مسئوولین سخت‌افزار این شرکت «مدیران فناوری اطلاعات، مدیران ارشد فناوری اطلاعات»، اکنون بر توسعه و ایجاد ارتباط با بخش‌های تخصصی «به عنوان مثال: بازاریابی» تصمیم می‌گیرند. یا درگیر تصمیم‌گیری در مورد عقد قراردادهای نرم افزاری و خدماتی با آن‌ها هستند.

شرکت مایکروسافت صلاحیت نوآوری خود را با توسعه‌ای محصولات «اکسباکس» آزمایش کرد. در حالی که صلاحیت اصلی آن قبلاً در زمینه‌ای نرم افزار بود. مایکروسافت اکنون برای اولین بار این محصول را برای نفوذ به بازار وارد سامانه‌های بازی نموده است.

با افتتاح اولین کافی‌شاپ به واسطه‌ای شرکت استارباکس در توکیو طی سال ۱۹۹۶، این شرکت استراتژی توسعه‌ای بین‌المللی خود را آغاز کرد. مفهوم کترینگ که در واقع عملکرد آن در ایالات متحده بسیار موفق بود با کمک سازمان‌های توزیع محلی صادر و اقتباس شده است. مهارت نگهداری محصول بیشتر توسعه یافته است (تامچاک و همکاران،۲۰۰۲).

به منظور بهتر ساختن ویژگی‌های محصولات که ممکن است از دست رفته و دستیابی به اهداف پیش‌بینی شده «رشد، سود، افزایش ارزش»، را بیشتر سازد رعایت موارد ذیل قابل بحث و بررسی است:

۱. **توسعه‌ای داخلی «ذخیره‌سازی سرمایه»:** ویژگی‌های موجود در داخل شرکت دفاع و گسترش یابد.
۲. **توسعه‌ای تعاونی «به اشتراک گذاری دارایی»:** ایده‌ای اصلی تمرکز بر ویژگی اصلی در داخل شرکت است. اما دسترسی ایمن به خصوصیات شخص ثالث «به عنوان مثال: شرکت‌های با تخصص بالا» از طریق همکاری با آن‌ها مؤثریت عملیات را بیشتر می‌سازد.
۳. **توسعه‌ای خارجی «اکتساب دارایی»:** ویژگی‌های گمشده از طریق ادغام و اکتساب به‌دست می‌آیند.

بهترین مسیری که برای به‌دست آوردن خصوصیات جدید باید طی شود، بستگی به شدت و ویژگی‌های صنعت و قابل تجارت بودن آن دارد. هزینه‌های نسبی تعلق گرفته توسط اکتساب تعیین کننده است (ویدین و ویلیامسون،۱۹۹۴،ص۸۴). در واقع می‌توان گفت که هماهنگی میان قدرت بازار از یک‌سو و خصوصیت‌های داخلی از سوی دیگر، زمینه‌ای تخصیص مؤثر منابع را برای «سرمایه‌گذاری‌ها» و در نتیجه نقاط کانونی برای تعیین نیروی اساسی استراتژی فراهم می‌کند. این نقاط اساسی را می‌توان با ارزیابی کمی تعریف کرد. منابع را بین توسعه و بهره‌برداری از قدرت محصول، از یک‌سو و از سوی دیگر بین توسعه و بهره‌برداری از نیروی مشتری، توزیع کرد. شکل ۱۰,۴ سیستم هدف حاصل از این ارزیابی را نشان می‌دهد. در این‌جا به پارامترهای هدف فردی اهمیت نسبی داده شده که در واقع گزینه‌های رشد فردی و استراتژی حاصل رشد را

نشان می‌دهد. جدا از استراتژی رشد، استراتژی بازاریابی نیز باید به عنوان بخشی از پلانگذاری نهاد تجاری بازارمحور تعریف شود. استراتژی بازاریابی شامل عناصر و تصویر کلی وظیفه، همکاری و موقعیت است. این عناصر فردی در بخش‌های بعدی مورد بحث قرار خواهند گرفت.

	محصولات موجود	**محصولات جدید**	
مشتریان موجود	۲۵۰	۱۵۰	۴۰۰
مشتریان جدید	۲۰۰	۴۰۰	۶۰۰
	۴۵۰	۵۵۰	۱۰۰۰

شکل ۱۰,۴ سیستم هدف مالی.

۳,۴ ترکیب وظایف اصلی

به‌دلیل عدم موجودیت صلاحیت خاص، طور معمول برای یک شرکت امکان استفاده از همه گزینه‌ها در هر شرایط وجود ندارد. چالش کلیدی در این زمینه، شناسایی و ترکیب وظیفه اصلی مناسب بر اساس استراتژی رشد، تعریف شده و نیز پایه‌گذاری فعالیت شرکت جهت رسیدن به رشد بالقوه است. به عبارت دیگر: کدام شایستگی‌ها «برای وظایف اصلی بازاریابی» باید در داخل توسعه یا حفظ شود؛ تا شرکت در موقعیتی قرار گیرد که بتواند نیروی بازار را شناسایی یا از آن بهره‌برداری کند؟

۱,۳,۴ انواع ترکیب وظایف اصلی

در ادامه، برخی از وظایف اصلی ترکیب شده بر اساس مثال ذیل توضیح داده می‌شوند «شکل ۱۱,۴ را ببینید»:

ویژگی‌ها: در بازارهای جدید و مطابق به نیاز روز، بیشتر تمرکز روی جذب و نوآوری محصولات است. این مشخصه در واقع وظایف اصلی یک بخشی از شرکت است که درحصه ایجاد هماهنگی میان این دو بخش و شناسایی توانائی و قدرت‌های آن تلاش می‌نماید. بناً پلانگذاری و صرفه‌جویی در این دو وظیفه سبب افزایش سود حاشیه‌ای شده و نسبت به حفظ و نگهداری محصول پر اهمیت به‌حساب می‌آید. به عنوان مثال: سازندگان موترهای برقی خیلی وقت‌ها منابع بازاریابی خود را در جذب مشتری سرمایه‌گذاری می‌کنند. «مانند تبلیغات حمایت مالی و فعالیت‌های مرتبط به تبلیغات». که در واقع از اهمیت بالایی برخوردار است. در عین حال، عرضه‌کنندگان

دیگری در بازار هستند که به‌شدت در ایجاد زیرساخت‌ها برای حمل و نقل الکتریکی با استفاده از ائتلاف‌های بازاریابی سرمایه‌گذاری می‌کنند. تا برای به‌دست آوردن رضایت مشتریان جدید محصولات مورد نیاز را ارائه نمایند. در این مرحله و اما در مقابل، عرضه‌کنندگانی وجود دارند که «هنوز» به طور قابل توجهی در حفظ‌مشتری سرمایه‌گذاری نمی‌کنند. در واقع در این بخش هیچ‌گونه وظیفه غرض نگهداری محصول مرتبطی در بازار وجود ندارد؛ و برعکس به منظور حصول موفقیت بلندمدت، لازم است یا با این روش و مشخصات در بازار باقی بمانید و محصولات جدید را به طور مداوم عرضه کنید و یا این‌که به تدریج تمرکز را از جذب مشتری به حفظ مشتری تغییر دهید (تامچاک و همکاران،۲۰۰۲).

مشخصات بهره برداری باالقوه: بهره‌برداران بالقوه ترکیبی مخالف با وظایف اصلی «ترندستگر» را دنبال می‌کنند. آنها بر قدرت مشتری و محصول موجود تمرکز می‌کنند و اقدامات بازاریابی خود را بهتر می‌کنند، به طوری که این توانایی به طور پایدار مورد بهره برداری قرار می گیرد. در حقیقت در این بخش وظایف اصلی حفظ مشتری و نگهداری محصول در مرکز توجه قرار می‌گیرد. نمونه‌ای برای بهره برداری‌بالقوه در صنعت خطوط هوائی تحت نام لوفت‌هانزا است. در اصل، این شرکت دارای پایگاه مشتریان بزرگی بوده وساحه عملکرد گسترده‌ای را در اختیار دارد. زمانی که خدمات در بازارهای هوانوردی به شکل آزاد اعلان گردید، نخست، شرکت لوفت‌هانزا مجبور بود در پروسه خدمات به مشتریان خاص «مسافران تجاری، مسافرین مکرر خصوصی» توجه نماید؛ و از دستیابی رقبا به این مسافران جلوگیری نماید. به عنوان مثال: با ارائه برنامه پروازهای مکرر «مایلس و مور» افزایش رضایت مشتری و غیره. دوماً، باید محدوده محصول و ظرفیت‌های موجود خود را با شرایط تغییر بازار وفق دهد، به عنوان مثال: با به‌روزرسانی و بهبود خدمات «بهترساختن ظرفیت مدیریت از طریق عضویت در شبکه استارلاینس به بهبود مستمر خدمات پرواز و و انتقال زمینی در بخش تجاری پرداخت».

مشخصات ضریب: ویژگی «ضریب» یکی از جمله ابزارهای است که در جهت جذب مشتری تمرکز دارد؛ و روی نگهداری محصولات خاص و نمونه تمرکز دارد. به عنوان مثال: امتیاز دهندگان بین‌المللی مانند شرکت مک دونالد که هدفشان بهره‌برداری از یک ایده‌ای موفق در سراسر جهان است. برای دستیابی به این هدف باید توانائی مشتریان جدید را شناسایی کنید. همان‌طور که در بیانیه‌ای یکی از مدیر عامل‌های مک دونالد آمده است: «۱۲۰ کشوری که در

آن‌ها فعالیت می کنیم، ۹۵ درصد از قدرت خرید جهان را تشکیل می‌دهند. با این‌حال، ما کمتر از ۱٪ از جمعیت جهان را در هر روز تغذیه می کنیم» (گرینبیرگ،۲۰۰۱،ص۳). در واقع تا سال ۲۰۱۳، مک دونالد بیش از ۳۴۰۰۰ شعبه در سراسر جهان افتتاح کرده بود؛ و در برخی مواقع، شبکه مک دونالد با سرعت یک شعبه در هر چهار ساعت در حال گسترش بود. فرنچایزر، مسئوول جذب مشتری «تبلیغات» و نگهداری محصول «مدیریت کیفیت، دوره‌های آموزشی، ارائه و توسعه‌ای تخصص، موقعیت‌یابی و غیره» در جهت حفظ مشتری ایجاد کسب و کار عملیاتی خدمات ارائه می‌نماید. «بازاریابی مشتریان را وارد می‌کند، عملیات آن‌ها را باز می گرداند».

حفظ مشتری	حصول مشتری
نگهداری محصول	نوآوری محصول

حفظ مشتری	حصول مشتری
نگهداری محصول	نوآوری محصول

حفظ مشتری	حصول مشتری
نگهداری محصول	نوآوری محصول

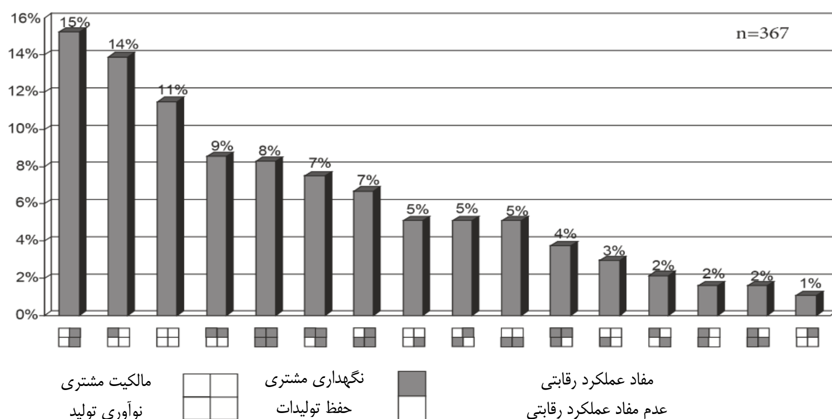
حفظ مشتری	حصول مشتری
نگهداری محصول	نوآوری محصول

شکل ۱۱,۴ چند نمونه‌ای از مشخصات وظایف اصلی(تامزک و همکاران،۲۰۰۲).

مشخصات کارشناس بازاریابی: برخی از شرکت‌ها به وظایف فردی و خاص زیاد توجه ندارند؛ و در عوض تلاش می‌کنند تا به شدت هر چهار وظیفه اصلی را غرض رسیدن به هدف دنبال کنند. نمونه‌ای از چنین متخصصان بازاریابی یا بازاریاب‌همه جانبه، شرکت سویسکام است. که در واقع از یک عرضه‌کننده سنتی ارتباطات از راه دور، به یک شرکت تمام‌وقت در حوزه‌ای ارتباطات، فناوری اطلاعات، رسانه و سرگرمی توسعه یافت. این شرکت به طوردائم پیشنهادات محصول جدیدی ارائه می‌کرد «به عنوان مثال: تلویزیون دیجیتال»؛ وهم‌چنان طور مستمر متوجه توانائی و قدرت مشتریان جدید می‌باشد. در واقع با شناسایی خصوصیات آن‌ها پیشنهادان جدید را دوامدار دریافت می‌نمود. همین‌طور به‌پروسه حفظ مشتری نیز تأکید می‌کرد «ارائه لوازم جانبی،

افزایش تمایل به پرداخت از طریق محصولات با کیفیت بالا با خدمات مشتری برجسته و برند سویسکام». هم‌چنان محصولات و خدمات فردی را از طریق به‌روز رسانی و بهبود مستمر حفظ می‌نماید.

شواهد تجربی در مورد چهار وظیفه اصلی: در سال ۲۰۰۶، مؤسسه‌ای بازاریابی و خرده‌فروشی پوهنتون‌سنت گالن؛ یک مطالعه تجربی بین صنعتی را در مورد بازاریابی در قرن ۲۱ در سویس به‌راه انداخت. طی مکتوب بجاه مانده از آن به عنوان بخشی از بررسی در مورد ترکیب وظایف اصلی، منابع و قابلیت‌ها، مزیت‌های رقابتی و پارامترهای موفقیت در سطح حوزه‌ای کسب‌وکار که در هر مورد، رئیس بازاریابی و آن دسته از اعضای مدیریت «ساحه تجاری» که مسئوول بازاریابی و یا فروش شرکت بودند مورد کنکاش قرار گرفته است؛ را نشان می‌دهد.



شکل ۱۲,۴ توزیع ترکیب وظیفه اصلی(تامزاک و همکاران،۲۰۰۷).

در واقع گروه هدف نظرسنجی را با انتخاب تصادفی ۲۵۰۰ شرکت سویسی، ۳۷۹ مدیر شرکت‌ها انجام دادند. نتایج بررسی ۳۶۷ نفر از ۳۷۷ مصاحبه شونده‌گان نشان می‌دهد که مشخصات وظیفه اصلی را به درستی توضیح و تعریف نموده اند. از نظر تئوری، ($۱۶=۲^۴$) ترکیب وظایف اصلی مختلف قابل تصور است. شکل ۱۲,۴ نشان می‌دهد که نمونه‌های واقعی برای هر یک از این ترکیب‌ها کار اصلی ممکن وجود دارد. با این‌حال، هم‌چنان واضح است که برخی از وظایف اصلی بسیار بیشتر از دیگران ظاهر می‌شوند. به عنوان مثال: ۱۵٪ از تمام شرکت‌ها دارای مزایای شایستگی در حصه‌ای وفاداری مشتری و نگهداری محصول هستند، ۱۴٪ به عنوان خریدکنندگان مشتری عمل می‌کنند. هم‌چنان باید به این نکته اشاره کرد که حدود ۸ درصد از

شرکت‌ها از ترکیب وظایف اصلی «ترکیب بازاریابی همه‌کار» کار می‌گرفتند (تامچاک و همکاران،۲۰۰۷).

۲,۳,۴ نمودارهای وظیفه اصلی رقابت

هنگام تصمیم‌گیری در مورد ترکیب وظایف اصلی، اساساً دو دیدگاه متفاوت باید در نظر گرفته شود:

تمرکز بر شایستگی‌های اصلی: این شرکت‌ها بر روی یک وظیفه اصلی تمرکز کرده تلاش می‌کنند برتری خود را دراین زمینه به‌کار برده و فعالیت‌های‌شان را گسترش دهند. نقطه ضعف این شیوه از نظر تیوری این است که به سادگی امکان استفاده از تمام نیروهای موجود بازار وجود ندارد. برای تحقق هدف «تعالی‌کسب‌وکار»، شرکت باید بر شایستگی‌های اصلی تمرکز کند؛ و تمام فعالیت‌های خلق ارزش را که برای موفقیت مهم هستند در نظر بگیرد (تاپفیر،۲۰۰۶،ص۱۱۹).

٤
استفاده کامل از نیروی بازار: برای این‌که شرکت‌ها بتوانند همه فرصت‌های رشد و ر
٢
قابل تصور را در بازار تحقق بخشند، باید تا حد امکان به طور مؤثر بر تمام وظایف اصلی تم
١
داشته باشند «همه‌جانبه». فقدان شایستگی‌ها ممکن است به این معنی باشد که نمی‌توان ترک
٨
اصلی وظیفه‌ای که رقیب را شکست می‌دهد به میان آورد. با این‌حال چنین شیوهی مستعد خ
٦
پراکندگی است. با آن‌که هیچ شرکتی نمی‌تواند در همه‌ای موارد خوب باشد؛ به‌دلیل اینکه: نخس
٤
شرکت‌ها دارای سرمایه محدودی هستند و باید تصمیم بگیرند که آن‌ها را در کجا بکار بب
٢
دوماً، انتخاب خوب بودن در یک مورد ممکن است؛ اما احتمال خوب بودن در همه‌ای موارد رسی
به اهداف را کاهش می‌دهد (کاتلر،۱۹۹۹،ص۵۵). بنابراین، شرکت‌ها در معرض خطر تبدیل ش
به یک بازاریاب آماتور هستند تا یک متخصص. پس با توجه به موجودیت موارد متضاد که در فوق توضیح داده شد. این سوال قابل بررسی است که آیا می‌توان قوانین کلی و خاصی را برای فورمول‌بندی ترکیب وظایف اصلی تعیین کرد؟ در پاسخ به آن از بعد تیوری، نویسندگان مختلف این سوال را در چارچوب شیوه‌های مورد بحث قرار می‌دهند که جهت‌گیری مشابهی را با شیوه وظیفه‌محور نشان می‌دهند؛ و برخی از نشانه‌های «اولیه» را برای فرمول‌بندی ترکیب اصلی وظایف رقابتی، بیان نموده اند. به عنوان مثال: ارائه‌ای طرح رویدادها به‌واسطه‌ی «ویرسیما و تریسی،۱۹۹۵:مایلیس و اسنو،۱۹۷۸)؛ و هم‌چنان تحول و توسعه‌ای آن توسط

اسلاتروهمکاران،۱۹۹۷»؛ و برنامه‌های کاربردی این پروسه توسط «هوگل و سنگر،۱۹۹۹». در واقع این‌گونه شیوه‌های فردی بر اساس نظریه‌ها و مفاهیم نظری مختلف، به ویژه استراتژی‌های عمومی رقابت اند. طبق نظریه‌ای پورتر، اساساً شیوه مبتنی بر منابع وابسته به نظریه‌ای شبکه است.

با توجه به نظریه‌ای ارائه شده به واسطه‌ای «ویرسیما و تریسی،۱۹۹۵». یک شرکت یا استراتژی یک نهاد تجاری باید یک ارزش پیشنهادی منحصر به‌فردی را ارائه دهد. یک مودل کسب و کار عملیاتی جدید ایجاد کند؛ و به طور مداوم رشته‌های ارزشی خود را علیرغم تغییرات و بهبود مستمر در بازار دنبال کند؛ تا بتواند با موفقیت بر روی آن عمل نماید. این ملاحظات مبتنی بر این فرضیه است که سه نوع مشتری در هر بازار وجود دارد: مشتریانی که نوآوری‌ها را ترجیح می‌دهند، مشتریانی که محصولات قابل اعتماد را ترجیح می‌دهند و مشتریانی که انظار دارند تا حد امکان به خواسته‌ها و نیازهای فردی آن‌ها رسیدگی و توجه شود. سه استراتژی مختلف از این مفهوم مشتق و استخراج می‌شود؛ که در واقع چگونه یک شرکت می‌تواند مودل تجاری عملیاتی و ارزش پیشنهادی خود را با موفقیت ترکیب نماید: عملیات بزرگ، رهبری محصول و صمیمیت با مشتری. هر یک از این سه استراتژی مودل کسب و کار خاص و ویژگی های متمایز ساختار سازمانی، پروسه‌های شرکت، سیستم اطلاعاتی و فرهنگ سازمانی مرتبط است. هم‌چنان «ویرسیما» تأکید می‌کنند که یک شرکت باید برای عملکرد برتر در یکی از این سه استراتژی تلاش کند؛ و اما باید مطمئن شود که در دو استراتژی دیگر دارای هیچ‌گونه معایب رقابتی قابل توجهی نیست.

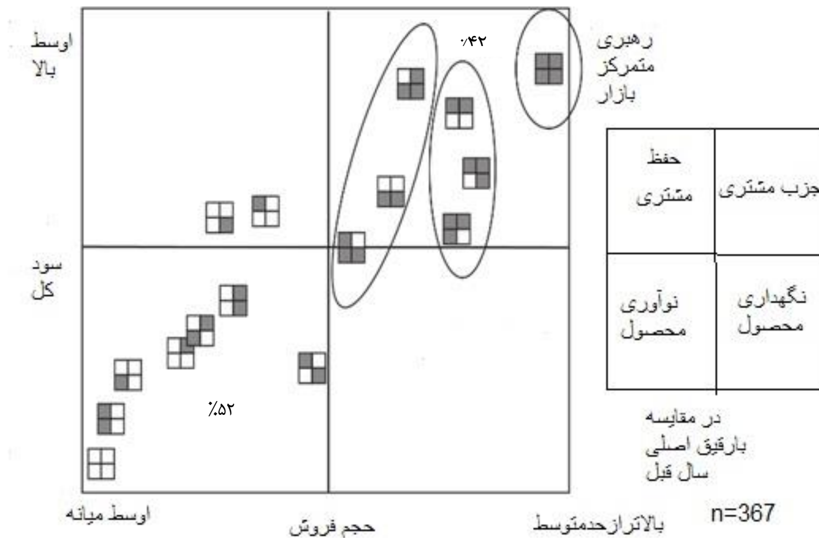
همین‌سان «اسلاتر» سه نوع استراتژی را طبق نظریه‌ای «ویرسیما» با نوع استراتژی قهرمان برند توسعه‌ای و تکمیل کرد. در واقع قهرمان برند، در سطح بازارهای انبوه به عنوان مثال: نوع صمیمیت مشتری، تأکید بر دیدگاه مشتری، بکار می‌رود. کلید این نوع استراتژی ایجاد و حفظ ارزش برند، از جمله تقسیم‌بندی و تحلیل بازار، موقعیت‌یابی و پرورش روابط کانال به شکل بهتر است.

طبق نظر «هوگل» بین سه نوع استراتژی ارتباط با مشتری، نوآوران محصول و مدیریت زیرساخت باید تمایز قایل شد؛ که در اصل همان نظریه‌ای انواع استراتژی مطروحه ویرسیما است.

اما تأکید بر انواع استراتژی آن‌ها از دیدگاه درون شرکت به بیرون است؛ و نیز تأکید بر هر یک از پروسه‌های اصلی یک شرکت: فروش، توسعه‌ای محصول و مدیریت زیرساخت دارد.

خلاصه کردن شیوه‌های ارائه شده در بالا و ترکیب آن‌ها با شیوه وظیفه‌محور نشان می‌دهد که انواع استراتژی‌های مختلف ساختارهای شایستگی متفاوتی را نشان می‌دهند؛ و برای دستیابی به مزیت‌های رقابتی، باید روی یک استراتژی یا یک پروسه‌ای اصلی تمرکز کرد.

به طور مشابه، نتایج کمی و کیفی در مورد ترکیب موفقیت‌آمیز وظایف اصلی در محدوده شیوه وظیفه‌محور نشان می‌دهد که به‌دلیل پیچیدگی زیاد و سرمایه‌گذاری‌های لازم، تنها تعداد کمی از شرکت‌ها بدون هیچ‌گونه حمایت خارجی قادر به استفاده از تمام نیروی‌های بازار هستند. با این‌حال با توجه به نظریه‌ای ارائه شده به‌واسطه‌ی «تامزگ،۲۰۰۷» سه مشخصه اصلی کار موفق وجود دارد: ارتباط با مشتری، رهبری محصول و رهبری متمرکز بازار.



شکل ۱۳,۴ رابطه بین شکل وظیفه اصلی و موفقیت(تامزاک و همکاران،۲۰۰۷).

شرکت‌های که از ارتباط با مشتری به طور مداوم سهم خود را از پول مشتری افزایش می‌دهند و اقتصاد دامنه‌ای را بهبود می بخشند؛ برای این منظور، آن‌ها به طیف نسبتاً متنوع و گسترده‌ای نیاز دارند. در اصل آن‌ها بر وظایف اصلی جذب مشتری و حفظ مشتری تمرکز می‌کنند. بنابراین چالش کلیدی درک مشتری فردی، دسترسی و کنترول مشتری است. گذینه دومی به طور معمول

از طریق توزیع مستقیم تأمین می‌شود. نمونه‌های از شرکت‌های ارتباط با مشتری: دیل، آمازون یا خرده فروشان معمولی به عنوان مثال: ریوی «آلمان» یا کوپ «سویس» هستند.

شرکت‌های منوط به رهبری محصول بر جنبه عملکرد و شیوه وظیفه‌محور تمرکز می‌کنند. یعنی شرکت توجه روی وظایف اصلی نوآوری محصول و نگهداری محصول داشته و به آن تمرکز می‌کند. در اصل آن‌ها به طور مداوم محصولات جدیدی به میان میاورند که وضعیت هنر را به‌نمایش می‌گذارد. هم‌چنان همیشه به دنبال استفاده از مزایای اولین حرکت هستند.

مدیریت صرفه‌جویی در مقیاس طراحی شده و دیدگاه جهانی دارند. این نوع شرکت‌ها برای گسترش وسیع و سریع در بازارها تلاش بیشتری به‌خرج می‌دهند. برای دستیابی به این هدف، خیلی وقت‌ها بر توزیع غیر مستقیم، مدیریت حساب کلیدی و برنامه نسبتاً محدودی از محصولات استندرد شده با مزایای عملکرد «کیفیت، نام تجاری» متکی اند. نمونه‌های موفق این نوع ترکیب وظایف اصلی عبارتند از «پراکترو گمبل، گار، نایک، ساپ و هیلکونا».

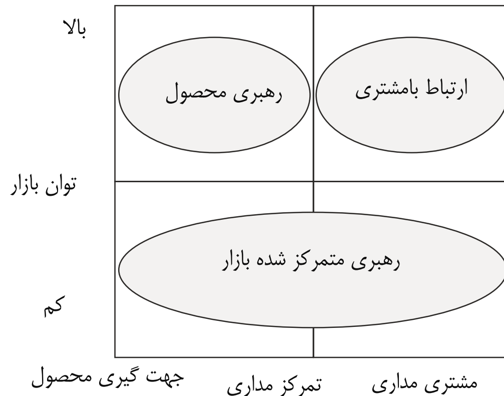
شرکت‌های متمرکز بر رهبری بازار به طور همزمان بر ارتباط با مشتری و رهبری محصول عمل می‌کنند؛ یعنی بر تمام وظایف اصلی توجه دارند. با این‌حال، این نوع از شرکت‌ها در بخش‌های محدود، اما جذاب بازار روی می‌آورند. در بخش‌های بازار منتخب، آن‌ها سعی می‌کنند از طریق دانش مشتری و مدیریت فشرده ارتباط با مشتری، به قیمت محصولات نوآورانه دست یابند. سسـسـ این‌گونه ترکیب وظیفه اصلی توزیع انتخابی با کانال منظم و هدایت مستقیم به‌گونه‌ای قوی است. نمونه‌های از شرکت‌های برجسته بازارمحور عبارتند از «استاربکس، هیلتی و نیسپریسو».

یافته‌های موفق تجربی در رابطه با ترکیب وظایف اصلی: به عنوان بخشی از مطالعه تجربی بازاریابی در قرن ۲۱ که در بخش ۱,۳,۴ نیز ارائه شد. ترکیب وظایف اصلی و چندین پارامتر موفقیت در سطح منطقه تجاری مورد بررسی قرار گرفت. یکی از اهداف این مطالعه تجربی، تجزیه و تحلیل عوامل موفقیت‌آمیز ترکیب وظیفه اصلی بود. با این‌حال مطالعه متذکره نشان می‌دهد که موفقیت این پروسه مستلزم عملکرد بهتر در رقابت است (امبلیر،۱۹۹۱،ص۶۰۷). بنابراین، برمبنای نتایج بدست آمده از مطالعه در پیوند به موفقیت شرکت نسبت به رقبا، مهم‌ترین معیارهای موفقیت را توسعه‌ای کلی سود و افزایش میزان فروش تشکیل می‌دهد. در شکل ۱۳,۴ موفقیت ترکیب تک‌تک وظایف اصلی ترسیم یافته است که نشان می‌دهد عملیات چون، ارتباط

با مشتری، رهبری محصول و رهبری متمرکز بازار موفق‌ترین وظایف به‌شمار می‌پروسه. در مقابل، ترکیب وظایف اصلی بدون مزیت رقابتی در هر کاری نسبت به وظایف با مزیت‌های رقابتی کاملاً در تضاد قرار دارد؛ و عملکرد آن به طور معمول کمتر موفقیت‌آمیز می‌باشد «به عنوان مثال: در حفظ مشتری و نوآوری محصول» (تازمووهمکاران،۲۰۰۷).

شکل ارائه شده در شکل ۱۴،۴ با دو بعد «مشتری و محصول‌گرایی» و « بازار بالقوه» که در واقع ممکن است برای طراحی سیستم ترکیب وظایف اصلی به شکل رقابتی مورد استفاده قرار گیرد، تدوین یافته است.

به اساس این شکل، شرکت‌های که وظایف بخش اصلی را با هم ترکیب می‌کنند، تمایل دارند تنها بر بخش نسبتاً کوچکی از بازار تمرکز داشته باشند. بنابراین آن‌ها را شرکت‌های متمرکز بر رهبری بازار می‌نامند. در مقابل، شرکت‌های که بیشتر تمرکز بر عملکرد دارند، محصولات تعریف شده آن‌ها با محدوده مشخص ارائه می‌گردد؛ و اما شرکت‌های مشتری‌مدار سعی می‌کنند مزیت‌های رقابتی خود را در وظایف اصلی جذب مشتری و حفظ مشتری گسترش دهند. با این‌حال، به طور معمول، این نوع شرکت‌ها به یک گروه هدف نسبتاً محدود با طیف محصولات نسبتاً گسترده خدمات عرضه می‌نمایند.



شکل ۱۴،۴ مشخصات وظایف اصلی رقابتی(تامزاک و همکاران،۲۰۰۷).

در ادامه، برخی از نمونه‌های ازصنعت پیشتاز ترکیب وظایف مختلف و رقابت‌کننده مورد بررسی و ارائه می‌گردد.

مثال‌های از ترکیب وظایف اصلی رقابت در صنعت بست

شرکت‌های ارتباط با مشتری: شرکت فناوری بسته‌بندی آلمانی «ورث» که متشکل از یک گروه تجاری پیشرو در زمینه‌ای خدمات است؛ با توزیع از طریق نمایندگان فروش خدمات عرضه می‌کند. مشتریان آن شامل شرکت‌های مشهور در بخش‌های صنعت ساختمان، چوب، موتر و فلز است. بخشی جدایی ناپذیر از مشتری‌مداری در شرکت متذکره، سطح بالای خدماتی است که این شرکت ارائه می‌نماید. با این‌حال روش مشتری‌مداری ثابت به شرکت متذکره اجازه می‌دهد تا به اطلاعات ارزشمند مشتری دسترسی داشته باشد؛ و این عمل منجر به حفظ و وفاداری بیشتری مشتری شده است.

هم‌چنان این شرکت مجموعه‌ای محصولات گسترده‌ای از مواد و ابزارهای اتصال و بسته‌بندی را به مشتریان تولید می‌نماید. یعنی ۱۲۰۰۰۰ محصول را با طیف‌های مختلف که شامل کالاهای ساده، کالاها انبوه و ارائه راه حل به مشتریان مخصوص می‌شود. اساساً خیلی وقت‌ها محصولات این شرکت به‌واسطه‌ی پیمانکاران فرعی تولید می‌شوند. اما با نام تجاری شرکت «ورث» توزیع و در اختیار مشتریان قرار می‌گیرد. شرکت ورث در واقع یکی از بزرگترین شرکت‌ها در بازار بورس آلمان به‌حساب می‌آید.

شرکت‌های رهبری محصول: گروه آلمانی فیشر چهار حوزه‌ای تجاری را شامل می‌شود: فناوری تعمیر «روپلاک و لوازم ساختمان»، وسایل موتر «قطعات چندمنظوره برای فضای داخلی موتر»، فیشر تکنیک «اسباب بازی و ساختمانی» و پروسه‌ای مشاوره. حوزه‌ای فناوری تعمیرات تا حد زیادی بزرگترین منبع درآمد این شرکت را تشکیل می‌دهد؛ و بیش از چهار حصه فروشات آن در خارج از کشور صورت می‌گیرد.

هم‌چنان چشم انداز جهانی توسط شرکت‌های تابعه که اکنون تعداد آن‌ها به ۴۲ عدد می‌رسد منعکس یافته است. به گفته کلاوس فیشر: ما به‌صورت بسیار پویا در حال گسترش هستیم تا در موقعیتی قرار بگیریم که بتوانیم سریع‌تر و بهتر به مشتریان خود خدمت رسانی کنیم. سهم جدید در بازار به‌دست آوریم و به گروه‌های مشتریان جدید دسترسی پیدا کنیم (www.fischer.com) این شرکت برای ایجاد اثرات مقیاس‌پذیری با پیروی از اصل مدیریت ناب تلاش می‌کند.

فیشر محصولات را در تمام حوزه‌های مرتبط با فناوری تعمیرات تولید و در اختیار مشتریان قرار می‌دهد؛ و خود را با شعار صداقت و رهبر نوآوری معرفی نموده است «فیشر شما را به دنبال نوآوری‌ها می‌کشاند». فیشر بیش از ۲۰۰۰ شعبه دارد؛ و سالانه حدود ۴۰ اختراع جدید را ثبت و ارائه می‌دهد. محصولات این شرکت خیلی وقت‌ها از طریق فروشگاه‌ها و شرکای تجاری مربوطه توزیع می‌شوند. مشتریان این شرکت شامل صنعتگران و همچنین کاربران هستند. در واقع در طول پنج دهه‌ای گذشته، فیشر در بخش فناوری به رهبر بازار تبدیل شده است؛ و در سال ۲۰۱۳ به گردش مالی تلفیقی ۶۳۳ میلیون یورویی دست یافته است.

شرکت‌های رهبری متمرکز بازار: گروه تجاری «هیلتی» متعلق به لیختن اشتاین است؛ و در قسمت تولید، توسعه و توزیع سیستم‌های محصولات با کیفیت بالا به منظور ساخت‌وساز در جهان پیشرو است. این شرکت از طریق شبکه‌ای توزیع خود با مصرف‌کنندگان و تجار نهایی در تماس مستقیم قرار دارد.

خدماتی چون: پشتیبانی مشاوران فروش تخصصی، خط تلفن خدمات مشتری یا اینترنت مشتریان را به طور مستمر در دسترس قرا داده است. از میان ۲۱۰۰۰ کارمند فعال که در سراسر جهان مصروف ارائه خدمات در این شرکت هستند، دو سوم آن مستقیماً با مشتری تماس دارند. در واقع این شرکت در بخش‌های بازار مورد هدف خود محصولات نوآورانه‌اش را با ارزش‌های قوی پیشنهادی، مانند کیفیت بالا و نام تجاری قوی، در اختیار مشتریان قرار می‌دهد؛ و با این کار قیمت بالاتری را به محصولات خود تعیین می‌کند. «برند این شرکت نام یک کلاس است که به شکل کامل ابزارهای متنوع را ابداع و در خود جاداده است. در واقع در صنعت ساخت‌وساز به‌عوض این‌که بگویند دریل چکشی را به من بده! می‌گوید هیلتی را به من بده». در این شرکت بیش از ۴,۳ میلیارد فرانک منابع مالی در گردش است؛ و با عملیاتی که در بازار دارد ۳۰۴ میلیون فرانک منفعت به‌دست می‌آورد.

۴,۴ همکاری‌ها و شبکه‌ها

همان‌طوری‌که در مطالب فوق توضیح داده شد؛ به‌دلیل پیچیدگی ارتباطات و سرمایه‌گذاری مورد نیاز، تنها تعداد کمی از شرکت‌ها بدون هیچ‌گونه حمایت خارجی قادر به استفاده از تمام فرصت‌های بازار هستند؛ و اما یک شیوه جایگزین استفاده ازبرنامه‌ای استراتژی جهت رسیدن به

هدف همکاری شبکه‌ها است. در واقع، پس از تعریف چگونه‌گی ترکیب وظیفه اصلی، گام بعدی پلانگذاری همکاری شبکه‌های استراتژی است.

همکاری‌های استراتژی به عنوان همکاری دو یا چند شرکت با هدف ترکیب و تکمیل نقاط قوت فردی «منابع و قابلیت‌ها» در واحدهای تجاری مربوطه تلقی می‌شود. در واقع از طریق همکاری‌های استراتژی، شرکت‌ها می‌توانند به مزیت‌های رقابتی دست‌یابند؛ که به تنهایی قادر به انجام آن نیستند (رونا و اسکیل،۲۰۰۵،ص۳۳۵ و صفحات بعدی). اعم مزایای این شیوه عبارت از:

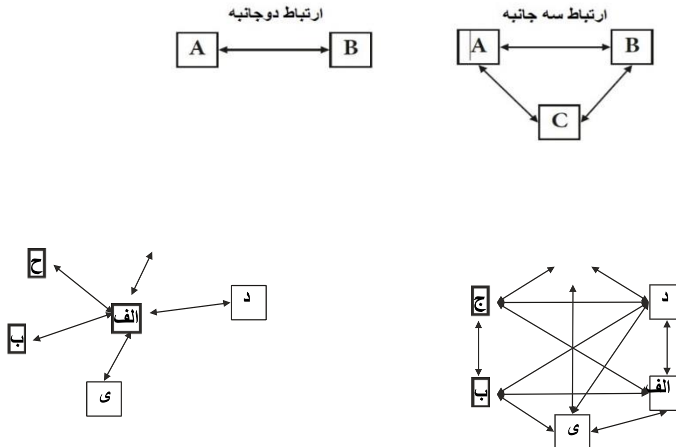
۱. مزایای زمانی؛
۲. دستیابی به مزایای هزینه؛
۳. دسترسی یا حفاظت از منابع مربوطه؛
۴. دسترسی یا حفاظت از بازارهای مربوطه؛
۵. کسب دانش و گسترش یادگیری سازمانی؛
۶. کاهش خطر؛
۷. افزایش قدرت.

طبقه بندی همکاری‌ها بر اساس تعداد شرکت‌کنندها: در طبقه‌بندی همکاری‌ها و اتحاد براساس تعداد شرکا؛ با توجه به شکل ۱۵,۴ روابط حاصله را می‌توان به‌صورت ذیل از هم متمایز کرد:

۱. پیوندهای دوجانبه؛
۲. پیوندهای سه جانبه؛
۳. اتحادیه ساده؛
۴. اتحادیه پیچیده.

همکاری مشترک دو شریک به عنوان یک رابطه دوجانبه است؛ و اگر سه شریک با یکدیگر همکاری کنند؛ به عنوان یک رابطه سه جانبه توصیف می‌شود. همین‌سان اگر شرکتی با بیش از سه شریک همکاری داشته باشد، این همکاری نیز مشخص است. هم‌چنان به عنوان یک شبکه شرکتی شبکه‌های ساده به طور معمول در یک محدوده جغرافیائی ستارهء ساخته می‌شوند. با یک

شرکت مرکزی یا اساسی که با هر یک از شرکت‌های دیگر مرتبط و با شبکه رابطه دوجانبه داشته باشد.



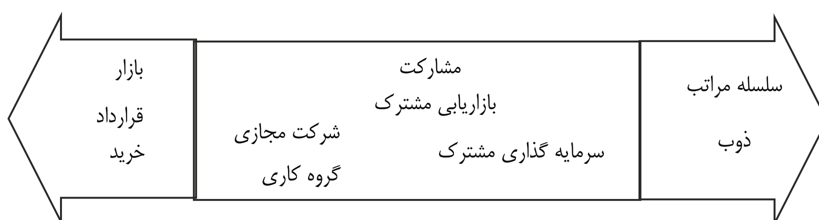
شکل ۱۵,۴ طبقه‌بندی اشکال مختلف همکاری براساس تعداد پیوندها(کاتسچاکر،۱۹۹۴،ص۶۲۱ و فریز،۱۹۹۸،ص۷۴۱).

یک مثال معمولی از یک شبکه ساده؛ سیستم حق رای‌دادن است «به عنوان مثال: رستورانت‌های زنجیره‌ای مک دونالد». در این‌جا یک ارائه دهنده به‌صورت دوجانبه با چندین عرضه‌کننده وجود دارد که در تعامل اند. شبکه‌های پیچیده از روابط چند جانبه بین شرکت‌های فردی «غیر کانونی» تشکیل شده است (تیلینگ و لوس،۲۰۰۴،ص۱۰ و بعدی).

طبقه‌بندی همکاری‌ها بر اساس دستورالعمل: این روش بسته به جهت همکاری طبقه‌بندی می‌شود؛ و آن‌ها را می‌توان به همکاری‌های افقی، عمودی و مورب «کنگلومرا» طبقه‌بندی کرد (اسکوگل،۲۰۰۶،ص۲۰:تیلینگولوس،۲۰۰۴،ص۸:سیدو،۲۰۰۱،ص۲۴۸:هیلماوجانزیر،۲۰۰۰،ص۲۵). همکاری افقی مشارکتی در حقیقت در همان سطح از زنجیره‌ای ارزش قرار دارد. نمونه‌ای از همکاری افقی، ردیاب حداقل تناسب اندام «ای‌اس دینابلیف» از شرکت نایک است که در سال ۲۰۱۳ راه‌اندازی شد. هم‌چنان می‌تواند با دستگاه‌های «اس‌اوآی آپل» مانند آیفون پینج استفاده شود.

همکاری‌های عمودی توسط شرکت‌ها در سطوح مختلف زنجیره‌ای ارزش شامل می‌شود. به عنوان مثال: همکاری سازنده‌گان موتر با تأمین‌کنندگان آن‌ها به طور فزاینده مبتنی بر مشارکت مشترک تأمین‌کنندگان در زنجیره‌ای ارزش است.

همکاری‌های مورب، در واقع همکاری شرکا در سطوح مختلف زنجیره‌ای ارزش است «مانند همکاری‌های عمودی». اما علاوه بر این، آن‌ها به صنایع مختلف نیز تعلق دارند.



شکل ۱۶,۴ اشکال همکاری و قرارگیری آن‌ها بین بازار با سلسله مراتب(طبق نظر سیبرت،۱۹۹۱،ص،ص۲۹۴ و شوگل۲۰۰۶،ص۴۷).

بر اساس بنیان‌های اقتصادی، همکاری‌ها را می‌توان به‌عنوان وسیله‌ای برای هماهنگی فعالیت‌های اقتصادی در نظر گرفت «قراردادهای خرید، معاملات مبادله‌ای و سلسله مراتب داخلی» شکل ۱۶,۴ را ببینید. بنابراین، همکاری‌ها به عنوان اشکال سازمانی و ترکیبی نیز در نظر گرفته می‌شوند (ویلیامسون،۱۹۸۵).

در عمل؛ اشکال مختلف همکاری‌های که در قسمت بالا به آن پرداخته شد. به طور معمول به شکل خالص وجود ندارند؛ بلکه به عنوان ترکیبی از اشکال مختلف همکاری ظاهر می‌گردد (مورکیت،۲۰۰۵،ص۸۸۳). با این‌حال و با وجود مزایای زیاد که پروسه همکاری دارد، معایبی نیز در آن وجود دارد که باید در نظر گرفته شود، مانند:

۱. همکاری‌ها باعث ایجاد هزینه می‌شود. به عنوان مثال: افزایش هزینه‌های ارتباط، هماهنگی و کنترول؛
۲. همکاری‌ها می‌تواند شرکت‌های شریک را به وابستگی سوق دهد؛
۳. همکاری می‌تواند منجر به کاهش موقعیت در هنگام مذاکره شود؛
۴. استفاده مشترک از شایستگی‌های اصلی باعث می‌شود که شرکای شرکت کننده بینشی در مورد اسرار عملیاتی «به عنوان مثال: فن آوری‌ها و تخصص» به‌دست آورند.

۴,۵ موقعیت یابی

هنگامی که ترکیب وظیفه اصلی مشخص شد و همکاری‌های استراتژی بالقوه در نظر گرفته شد، گام بعدی در پلانگذاری، تعریف سیستم موقعیت‌یابی مبنی بر هدف است. اساساً باید تصمیم گرفته شود که کدام مزیت رقابتی در بازار ایجاد و گسترش یابد (تامچاک و هیدریک،۱۹۹۶،ص۱۳۶ و صفحات بعدی).

۱,۵,۴ بررسی اجمالی

طور معمول استراتژی رشد زمانی قابل اجرا است که اهداف تعیین موقعیت مشخص گردیده باشد. به طور کلی، اهداف رشد و یا سود بیشتر از حد متوسط را می‌توان با توجه به رعایت موارد ذیل نصیب شد:

۱. نیازها و مشکلات مربوطه؛
۲. گروه‌های مشتریان به اندازه کافی بزرگ باشد «مقرون به صرفه از لحاظ اقتصادی»؛
۳. ارضا یا حل کردن مشکل طور پایدار؛
۴. ارائه‌ای پیشنهادات مناسب و کارآمد، بر اساس شایستگی؛
۵. توجه به دیدگاه مشتری محور بیشتر صورت گیرد؛
۶. خدمات بهتر از هر عرضه‌کننده دیگری باشد (سیمون،۱۹۸۸).

این بدان معنی است که هنگام تدوین یک سیستم موقعیت‌یابی برمبنای هدف، شرکت باید به سوالات زیر تا حد امکان پاسخ دقیق دهد:

الف - کدام نیازها «مربوط به تصمیم‌گیری خرید» باید مورد توجه قرار گیرد؟

باید مشخص شود که کدام نیازها، مشکلات، خواسته‌ها و غیره‌ای مشتری، و با چه شدتی باید مورد توجه قرار گیرد. در این زمینه، انواع مختلفی از نیازها ممکن است وجود داشته باشد. رعایت تفاوت‌ها، نیازهای اساسی، اضافی و فرعی، نیازهای بیانی و نهفته، حداقل نیازها؛ و هم‌چنان نیازهای قبل و بعد از خرید «تلاش برای ارضا، اجتناب از نارضایتی». در واقع بسته به نوع مشتری «به عنوان مثال: مشتری‌جدید در مقابل مشتری معمولی، مروج حرفه‌ای در مقابل قدرت، خریداران در مقابل کاربران» تصمیمات خرید و یا خرید مجدد توسط بسته‌های ساختاری متفاوتی از نیازها تعیین می‌شود؛ ترجیحات خاص برای پیشنهاد خود شرکت باید تعریف شود.

ب – چه‌کسانی باید به حلقه مشتریان اختصاص داده شده خدمات ارائه کنند؟

در این‌جا، باید به این سوال پاسخ داده شود که به طور کلی به کدام حلقه از مصرف‌کنندگان یا سازمان‌ها باید توجه شود «تقسیم‌بندی کلان» چه افراد یا گروه‌های بر تصمیم خرید تأثیر دارند «تقسیم بندی خرید، گروه‌های مرجع، مراکز خرید» و آیا بازاریابی باید بر روی گروه‌های اصلی هدف یا محیطی متمرکز شود؟ در بسیاری از بازارها، حداقل باید دو نوع مشتری، یعنی مشتریان نهایی و واسطه‌ها، ازهم جدا شوند و خدمات به هر دو نیازمند مفاهیم بازاریابی مرتبط به‌هم است.

ج – کدام محصولات باید عرضه شوند؟

در این‌جا باید مشخص شود که انواع مختلف نیازهای مشتریان با کدام اجزای اصلی محصول یا خدمات «کیفیت حداقل» و اجزای اضافی «کیفیت‌های افزایش دهنده ارزش» برآورده می‌شود. مولفه‌های اصلی محصول یا خدمات به طور معمول شامل «محصول عمومی» یا «خدمات عمومی» با عملکرد پایه و حداقل اجزای عملکردی است؛ که مشتری با توجه به مطلوبیت، قیمت، اطلاعات و در دسترس بودن انتظار دارد برآورده شود (گراس اوترینگوس،۱۹۹۶،ص۶۲). در واقع اجزای عملکرد اضافی آن‌هایی هستند که مشتری عموماً انتظار آن‌ها را ندارد (استوس،۱۹۹۶،ص۲۴۳ و بعدی). آن‌ها را می‌توان به طور کلی در تمام زمینه‌های بازاریابی «مفید، انگیزه‌های مالی، تصویر، روابط و در دسترس بودن» ارائه کرد. آنچه که اجزای اصلی یا اضافی عملکرد را در یک موقعیت خاص بازار تشکیل می‌دهد، در درجه اول بستگی به انتظارات مشتریان دارد که به بلوغ بازار، وضعیت رقابتی و هنجارهای حاکم بر بازار توجه صورت گیرد.

د – چه موضعی در رابطه با رقابت باید اتخاذ شود؟

در این‌جا باید تعریف شود که اجزای راه حل ارائه شده به مشتریان باید با توجه به رقابت در چه‌موقعیت‌های قرار گیرند. طبق نظر «میفیرت و بورمن،۱۹۹۶» پنج بعد اساسی کیفیت، قیمت «هزینه»، شکل ظاهری، نوآوری و جهت‌گیری انعطاف پذیری «تمرکز بر مشتری» باید ازهم متمایز شوند. در امتداد این ابعاد و با توجه به مشتریانی که قرار است به آن‌ها خدمات ارائه و نیازهای آن‌ها برآورده شود؛ باید مشخص گردد که کدام مزیت‌های رقابتی در نظر گرفته شود. در حقیقت در این‌جا هدف ایجاد یک رهبری پایدار، یعنی غیر قابل تقلید، در ادراک مشتریان است (سیمون،۱۹۸۸). بنابراین، هدف اصلی به حداکثر رساندن سود برای مشتری نه بلکه تأکید بر افزایش نسبی سود مشتری است (گراس اوترینگوس،۱۹۹۶). در واقع تمام تلاش‌های بازاریابی

دستیابی به مزیت‌های رقابتی است. در اصل مزیت رقابتی که به آن «پیشنهاد فروش منحصربه‌فرد نیز می‌گویند» یا «پیشنهاد بازاریابی منحصر به‌فرد» (مگیار،۱۹۸۷،ص۱۴۲ و صفحات بعدی؛ میفیرت،۱۹۸۸،ص۱۱۹ و صفحات بعدی). پس از برآورده‌شدن شرایط بوجود می‌آید، این شرایط قرار ذیل فهرست شده است:

۱. نیاز واقعی یک مشتری؛ یعنی نیازی که برای گروه مشتری هدف مهم است، باید برطرف شود. مولفه‌های عملکرد بهتر باید با توجه به پیشنهاد محصول برای مشتری مربوطه ترجمه شود. میزان مزیت رقابتی از جمله اهمیت مسئله‌ای که باید برای مشتری حل شود بستگی دارد. هرچی مشکل برای مشتری مهم‌تر باشد. توانائی دستیابی به مزیت‌های رقابتی بیشتر است.

۲. باتوجه به مزیت که شرکت دارد باید به طور مثبت و دایمی پیشنهاد محصول خود را از محصولات رقبا متمایز کند. هدف کلیدی به حداکثر رساندن سود مشتری نیست، بلکه افزایش نسبی سود مشتری است (گراس اوترینگوس،۱۹۹۶،ص۶۲).

۳. ویژگی مزیت رقابتی باید با شایستگی‌های اصلی شرکت منطبق باشد. مزیت‌های رقابتی پایدار تنها در صورتی ایجاد می‌شود که قابلیت‌ها و منابع برتر به‌گونه‌ای واقعی وجود داشته باشد (دی وانسلی،۱۹۸۸).

۴. مشتریان باید بتوانند به‌وضوح مزیت واقعی محصولات را حس کنند. قسمی‌که «ترامسدورف،۱۹۹۲ ص ۳۲۴ و بعدی» .توضیح می‌دهد: عامل موفقیت مانند سایر تحلیل‌های مهم یک شرکت به‌شمار می‌رود. یعنی علاوه بر سهم بازار، کیفیت درک شده‌ای محصول توسط مشتریان؛ مهم‌ترین عامل موفقیت یک شرکت محسوب می‌گردد. در واقع موصوف به کیفیت عینی اشاره نمی‌کند. بلکه به‌برداشت مشتری از کیفیت اشاره دارد. بنابراین معیار برای موقعیت‌یابی درست، ادراک ذهنی مشتریان است (مولروتامچاک ،۱۹۹۲). این عبارت نه‌تنها برای صنعت کالاهای مصرفی یا خدمات، بلکه برای صنعت کالاهای سرمایه‌ای نیز معتبر است. با آن‌که در این‌جا نیز، کیفیت عینی، هر چند تعریف شده، نیست؛ و اما می‌توان اظهار کرد که کیفیتی است که مرتبط با موفقیت بازاریابی شرکت بوده و به طور ذهنی توسط مشتری حس می‌شود.

تثبیت دایمی یک برند که به‌روشی متمایز قابل بررسی است. می‌تواند پیش نیاز خوبی برای موقعیت‌یابی در ذهن مصرف‌کنندگان باشد. اصلاً نام تجاری ماهیت ارزش پیشنهادی است که برای مشتری در نظر گرفته می‌شود «هم‌چنان به بخش ۱,۷,۳ مراجعه کنید». با این‌حال، این پیشنهاد به گروه‌های ذینفع خارجی تنها زمانی می‌تواند با موفقیت منتقل شود که سازمان، یعنی

همه مدیران و کارکنان یک شرکت، احساس مشترکی از جمله ارزش‌ها، شایستگی‌ها و شخصیت خاصی به برند ایجاد نمایند (تامچاک، ۲۰۰۹، وبورمن و همکاران،۲۰۰۳،ص۷).

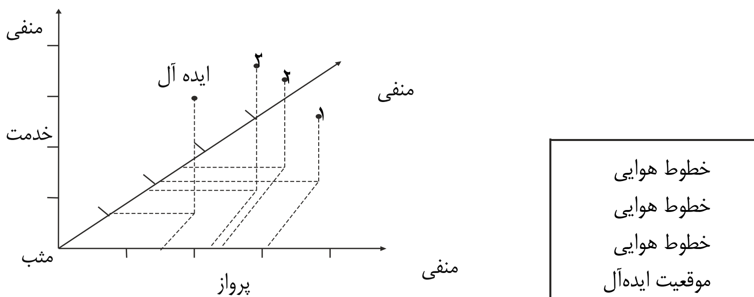
۲,۵,۴ رابطه بین هویت و موقعیت برند

هویت برند مجموعه‌ای آن دسته از ویژگی‌های یک شرکت است که در مکان و زمان متفاوت به شکل یکسان باقی می‌ماند؛ و به طور پایدار شخصیت برند را از نظر گروه‌های هدف داخلی تعریف می‌کنند (میفیرت و بورمن،۱۹۹۶،ص۳۱). هویت برند نقطه‌ای شروع برای قرار دادن برند در محیط رقابتی است؛ و در ارائه‌ای خدمت و ساختن یک تصویر منحصر به‌فرد جهت شناسایی محصولات به‌مشتریان بکار می‌رود. این میتود از یک پروسه‌ای تکراری پیروی می‌کند. با شروع پروسه حیات برند، چشم انداز برند، منشأ و شخصیت برند، ارزش‌های برند و شایستگی‌های رهبری برند، در واقع مؤلفه‌های عملکرد برند را تثبیت می‌نماید (اسچ،۲۰۱۲،ص۱۱۷ وبعدی؛ بورمن و همکارانف۲۰۰۳). برند چه‌کاری انجام می‌دهد؟ ارزش پیشنهادی مربوطه برای مشتری، که ممکن است ماهیتی احساسی، عملکرد یا نمادین داشته باشد. در مؤلفه‌های عملکرد برند واضح می‌شود؛ و در واقع ممکن است به عنوان یک ابزار مدیریتی در سازمان مورد استفاده قرار گیرد؛ و هم‌چنان مبنایی را برای موقعیت استراتژی بعدی برند با توجه به برند رقبا تشکیل دهد. اگر این موقعیت‌یابی با استفاده از ترکیب بازاریابی اجرا شود، در طول زمان تصویری از برند در ذهن مشتری شکل می‌گیرد که باید طور مستمر بر آن نظارت شود. اگر عملکرد واقعی اندازه‌گیری شده «تصویر برند» از عملکرد هدف‌گذاری شده «گزاره ارزش برند» منحرف شود، باید اقدامات متقابل در زمینه اتخاذ شود. بدیهی است که تنها تمرکز بالای چند ویژگی یک نام تجاری مرتبط با تصمیم خرید، «به عنوان مثال: قابلیت اطمینان و دوام در مورد برند میل یا سبک زندگی در موردهارلی دیویدسون» مزیت‌های رقابتی طولانی مدت را تضمین می‌کند (اسچ ۲۰۱۲،ص ۱۰۳). با این‌حال این ویژگی‌ها همیشه باید هنگام گسترش یک نام تجاری حفظ شوند. در غیر این صورت، تغییر موقعیت یا تدابیر موقعیت‌یابی جدید باید برای برند اتخاذ شود. به عنوان مثال: برند ریکولا اختصار از شایستگی در گیاهان دارویی است؛ و نمادی برای سلامتی به‌شمار می‌رود. انتقال نام تجاری از قطره‌های گیاه اصلی سویسی به چای «احساس خوب» بسیار موفقیت‌آمیز بوده است. با این‌حال، انتقال نام تجاری به‌شربت سرفه، ایالات متحده امریکا که به طور معمول بیشتر با بیماری همراه است تا با رفاه،

یک شکست است. بدیهی است که این برند فاقد اعتبار لازم در زمینه‌ای عملکرد طبابت به‌شمار می‌رفت.

۳,۵,۴ مودل مکان یابی کلاسیک- ارائه‌ای مودل موقعیت‌یابی کلاسیک

یک ایده‌ای اصلی و اساسی بازاریابی این است که مشتریان آن‌دسته از محصولات یا خدماتی را انتخاب می‌کنند که ویژگی محصولات بتواند به بهترین وجه انتظارات «منافع» آن‌ها را برآورده کند. پس اگر قرار باشد محصولات یا خدمات با موفقیت در بازار قرار گیرند مهم است که این فرضیه را در مرکز توجه عملیات قرار دهیم. در حقیقت این ایده‌ای اساسی و مبنای مودل موقعیت‌یابی کلاسیک به‌شمار می‌رود. در مقابل هم‌چنان محصولات و خدمات مختلف رقیب در فضایی به اصطلاح موقعیت‌یابی قرار می‌گیرند. این فضای موقعیت‌یابی توسط محورهای تشکیل می‌شود که منعکس کننده ویژگی‌های محصول بوده و مربوط به تصمیمات خریدار در یک بازار تعریف شده است (فریتر،۱۹۸۳،ص۳۳ و صفحات بعدی؛ براکوف،۲۰۰۱).



شکل ۱۷,۴ مودل موقعیت‌یابی سه بعدی که توسط تجارت خطوط هوایی نمونه‌گیری شده (ترامسدورف،۱۹۹۲،ص۳۳۰).

در عمل، واقعیت بازار نزد مشتریان قابل درک و محسوس بوده و با کم‌ترین ابعاد ممکن ترسیم می‌شود؛ و می‌توان با اتخاذ تصمیم قابل مدیریت و ارتباط با مشکل مقابله کرد. بنابراین به طور معمول از مودل‌های موقعیت‌یابی دو یا سه بعدی استفاده می‌شود. البته، چنین شیوهی از یک‌سو بیانگر ساده‌سازی قابل توجهی از واقعیت است. به طور معمول مشتریان تحت تأثیر بیش از دو یا سه ویژگی محصول یا انتظارات سود هستند. از سوی دیگر، چنین شیوهی خیلی وقت‌ها

به طور عینی قابلیت توجیه را دارا است. زیرا می‌توان ادعا کرد که این ساده‌سازی مبنایی را برای موقعیت‌یابی محکمی ایجاد می‌کند که می‌تواند در بازار و با مشتریان کاربرد داشته باشد (اسچ و کروبیرریل،۲۰۰۴،ص۵۱ و صفحات بعدی). در واقع کسانی که تمام توان خود را بر روی چند پارامتر معین متمرکز می‌کنند الزاماً در درازمدت به عملکرد بهتری دست می‌یابند (سیمون،۱۹۸۸،ص۴۷۱).

نمونه‌ای از یک مودل موقعیت‌یابی سه‌بعدی در شکل ۱۷,۴ ارائه شده است: طبق این مودل موقعیت‌های خطوط هوایی، علاوه بر موقعیت‌یابی محصولات و خدمات واقعی و نیز برندهای واقعی، از این مودل می‌توان برای کشف بخش‌های بازار با تعریف برندهای به اصطلاح ایده‌آل که منعکس‌کننده عملکرد ایده‌آل یا ترجیحات یک گروه مشتری خاص با توجه به بازار مورد هدف است، استفاده کرد. با این‌حال مودل موقعیت‌یابی کلاسیک دارای چهار عنصر اصلی است که قرار ذیل به آن اشاره می‌گردد:

ویژگی‌ها: انتظارات مشتریان مربوط به محصول خاص باید تعیین شود. در این زمینه، توجه به این نکته مهم است که دارای‌های مختلف به میزان یکسان بر تصمیمات و حجم خرید مشتریان تأثیر نمی‌گذارد. فرض کنیم، برای مسافران خطوط هوایی، ویژگی‌های «خدمات»، «اتمسفر پرواز» و «قابلیت اطمینان» جهت اتخاذ تصمیم به منظور خرید و برآوده‌شدن رضایت از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است.

موقعیت محصولات و خدمات: هر محصول و خدمت با توجه به‌سطح قابل قبول مشتریان و با ویژگی‌های مربوط به‌خود مشخص می‌شود. در مثال ما، خطوط هوایی به‌صورت جداگانه در فضای مربوط به مسافران قرار می گیرند.

موقعیت‌های مشتری: هر مشتری مشخصات ترجیحی یا نیاز خود را برای یک محصول یا خدمات ایده‌آل دارد. مشتریان با نیازهای مشابه و در نتیجه نیازهای همگن، بخش بازار را تشکیل می‌دهند. در مثال هوانوردی متذکره فوق، فقط میانگین نقطه ایده‌آل یک بخش «یا کل» بازار را انعکاس می‌دهد.

فاصله بین موقعیت محصول و مشتری: فاصله‌های معین بین موقعیت مشتری و اجزای عملکرد خاص ارائه شده وجود دارد (ویند،۱۹۸۲ و فریتر،۱۹۸۳،ص۳۴ و بعدی).

فرضیه‌های اصلی مودل موقعیت‌یابی کلاسیک عبارتند از: هرچی فاصله بین موقعیت ایده‌آل و موقعیت‌یابی مؤثر کمتر باشد. احتمال خرید محصول توسط مشتری بیشتر می‌شود. یعنی محصولی با کم‌ترین فاصله در اولویت «خرید» خواهد بود.

هنگام تلاش برای تعیین موقعیت یک محصول، ممکن دو جهت کلی رانش وجود داشته باشد که قرار آتی بیان می‌گردد (اسچ و کروبیرریل،۲۰۰۴،ص۲۶۹ و بعدی).

انطباق مولفه‌های عملکرد ارائه شده با انتظارات مشتریان «نیازها، خواسته‌ها»: در این شیوه، انتظارات مشتریان به عنوان برند ایده‌آل وجود دارد. هدف ارائه موضوع پیشنهادی است که با این برند مطابقت داشته باشد.

انطباق انتظارات سود مشتریان با عملکرد ارائه شده: در این‌جا سعی می‌شود انتظارات سود مشتریان را به‌گونه‌ای تغییر داد که مولفه‌های عملکرد ارائه شده «توسط برند واقعی» برای آن‌ها جذاب باشد.

بنابراین هدف هر دو شیوه کاهش فاصله موجوده بین برند ایده‌آل و واقعی است. در عمل، بعضاً هر دو روش به طور معمول به‌صورت ترکیبی استفاده می‌شوند.

مزایا و محدودیت‌های مودل موقعیت‌یابی کلاسیک: مودل موقعیت‌یابی کلاسیک بدون‌شک اطلاعات ارزشمند و ضروری را برای پلانگذاری ترکیب آینده‌ای بازاریابی در اختیار بازاریاب قرار می‌دهد. بر اساس تجزیه و تحلیل وضعیت موجود؛ می‌توان بینش‌های سودمندی را به‌دست آورد که آیا نیازهای گروه هدف مرتبط با استراتژی موقعیت‌یابی که در حال حاضر دنبال می‌شود موجود است. یا این‌که آیا تغییرات خاصی در احساس رضایت مشتریان رخ داده است. هم‌چنان همان‌طور که توضیح داده شد استراتژی‌های رقابت‌محور را می‌توان به‌دست آورد. به عنوان مثال: تلاش به منظور قرار دادن محصول تا حد امکان نزدیک به یک نام تجاری ایده‌آل که تاکنون توسط رقبا ارائه نشده است.

با این‌حال و با توجه به رقابت شدیدی که امروزه در بسیاری از بازارها رایج است. یک استراتژی موقعیت‌یابی که صرفاً با مودل موقعیت‌یابی کلاسیک تنظیم شده باشد، دارای کاستی‌های جدی خواهد بود، که قرار ذیل به آن پرداخته می‌شود:

۱. **گرایش به‌همسوسازی پیشنهادات رقابتی:** همه رقبا در یک بازاری که اساساً اطلاعات یکسانی در اختیار دارند؛ تمایل دارند تا نتایج مشابهی را با توجه به بازاریابی و

استراتژی‌های رقابتی خود بگیرند. پیشنهادات خود را هم از نظر هدف عملکرد و هم از نظر کیفیت احساسی، قابل تعویض می‌دانند. بنابراین، رقبا در یک بازار معین، استراتژی‌های مشابهی را به طور فزاینده دنبال می‌کنند.

۲. **توجه به سابقه بازاریابی:** این مودل به عملکرد گذشته نگاه می‌کند (ترامسدورف،۱۹۹۲،ص۳۳۲). با این‌حال، رقبا و هم‌چنان انتظارات و نیازهای مشتری پویا هستند. تجزیه و تحلیل کلاسیک تنها کاستی‌های تصویری را می‌تواند شناسایی کند که باید حذف شوند. این شیوه قطعاً در بسیاری از موارد ضروری است. اما در نهایت بیانگر بازاریابی واکنشی نیز می‌باشد.

۳. **عدم گرایش به نوآوری:** ترجیحات مشتریان «برندهای ایده‌آل» با روش‌های رایج تحقیقاتی بازار، به طور معمول با نظرسنجی‌های استندرد و نماینده تعیین می‌شود. با این‌حال، از این طریق تنها می‌توان آن دسته از نظریات مشتریان را بررسی کرد که توسط بازاریاب در گذشته شکل گرفته است. در واقع این شیوه به ما اجازه نمی‌دهد که موقعیت‌یابی مبتنی بر توانائی آینده بازار داشته باشیم.

نتیجه‌گیری کلی: مودل موقعیت‌یابی کلاسیک سعی می‌کند مولفه‌های عملکرد با انتظارات مشتری و یا انتظارات مشتری با مؤلفه‌های عملکرد را باهم مرتبط سازد. این شیوه فقط آن خواسته‌ها را در نظر می‌گیرد که مشتریان به‌صراحت در اشکال مختلف بیان نموده اند. بنابراین، مودل موقعیت‌یابی کلاسیک مبین یک شیوه واکنشی است.

۴,۵,۴ موقعیت‌یابی فعال «بررسی اجمالی»

با توجه به محدودیت‌ها و نواقص مودل موقعیت‌یابی کلاسیک که مورد بحث قرار گرفت؛ الزاماً نیاز به یک شیوه موقعیت‌یابی تکمیلی است (تامچاک ورینیک،۱۹۹۵). در حقیقت تنها منطبق کردن بازاریابی با خواسته‌های فعلی مشتریان کافی نیست. درعوض لازم است تا خواسته‌های نهفته مشتری را برانگیخت و با اقدامات بازاریابی مناسب به آن‌ها خدمات ارائه کرد «شکل ۱۸,۴ را ببینید».

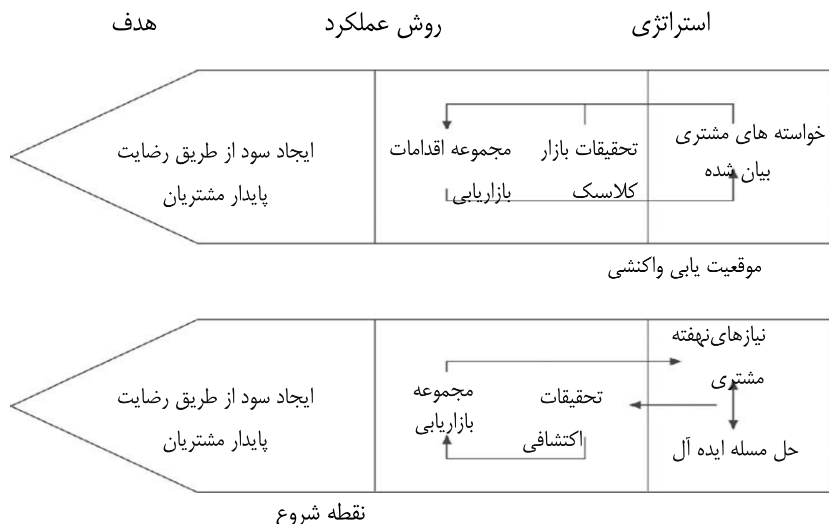
بحث ذیل در مورد موقعیت یابی فعال است که ادامه بحث(تروت و ریس) میباشد(تروت و سیر، ۱۹۷۲؛ ریس و تروت ۱۹۸۶؛ ۱۹۹۳) موقعیت یابی فعال، در مورد اشغال یک بعد مهم تصمیم

گیری است که تا به حال توسط مشتریان شناسایی نشده بود، اما برای اتخاذ تصمیم خرید آنها اهمیت (حیاتی) دارد. طبق نظر(تروت و ریس، ۱۹۸۶) این یک مزیت رقابتی "واقعی" است. به عبارت دیگر: یک پیشنهاد محصول تنها زمانی مزیت رقابتی دارد که به بازار خودش بپردازد، بنابراین، ریس و تروت (۱۹۸۶ ، ص ۷۹ و صفحات بعدی) توصیه می‌کنند که رقبای بازار نباید تلاش نمایند بر قوانین موجود بازار به طور مؤثرتر از جریان بازار تسلط پیدا کنند. بلکه در عوض یک استراتژی را انتخاب کنید که به دنبال قوانین جدید یا یک بازار جدید باشد «استراتژی های بازی جدید». دو شیوه برای ایجاد موقعیت‌یابی فعال موجود است (به بخش ۳,۱,۲ مراجعه کنید):

جهت‌گیری بیرونی: گام اول شناسایی نیازهای پنهان گروه‌های خاص مشتریان و در گام بعدی ارائه راه حل‌های نوآورانه است.

جهت‌گیری از داخل به بیرون: مرحله‌ای اول شامل ایجاد یک‌راه حل نوآورانه با زیرساخت منابع خاص «شامل شایستگی‌های اصلی» است؛ و در مرحله‌ای دوم، شناسایی مشتریانی با نیازهای «نهفته» است.

شناسایی نیازهای پنهان مشتری «جهت‌گیری بیرونی»: برخلاف موقعیت‌یابی کلاسیک، موقعیت‌یابی فعال تلاش می‌کند تا ویژگی‌های جدید را با تصویر واضح بیان و توسعه دهد؛ و در نتیجه قوانین بازار و رقابت را دوباره تعریف کند (اسچ ولیورمن،۱۹۹۵:اسچ واندریسن،۱۹۹۶). تغییرات مهم بازاریابی واکنشی به بازارهای فعال با توجه به دیدگاه «حامیل و پراهالد،۱۹۹۶» در واقع طوریست که گوش‌دادن به‌مشتریان به طور طبیعی مهم است. اما کسانی که بیش از این کار نمی‌کنند، به سختی رهبران بازار خواهند شد. بنابراین لازم است که خود را از ظلم و ستم بازارهای که تا به امروز خدمت می‌کردند رهایی بخشید. با توسعه مفاهیم محصول نوآورانه به‌جای دویدن به دنبال مشتریان، بهتر است رهبر فعال بازار باشید: «رهبران بازار می‌دانند مشتریان شان چه می‌خواهند؛ واضح است حتی قبل از این‌که آن‌ها بخواهند در حصه‌ای تهیه‌ی آن اقدام بعمل میاورند» (حامیل و پراهالد،۱۹۹۲،ص۴۷) . بنابراین لازم است برای حل مشکل انتظارات مشتریان حدس و گمان را بکار برد تا بتوانیم نیازهای آینده را بهتر از رقبا برآورده کرد (بکهوس ووات،۲۰۰۷،ص۲۲).



شکل ۱۸,۴ موقعیت‌یابی واکنشی و فعال(تامزاک،۱۹۹۴).

شناسایی نیازهای پنهان مشتری – سواچ: موفقیت بازاریابی برند ساعت شرکت سواچ با این واقعیت که برای چندین دهه نماد بازار به‌حساب می‌آمد. این شرکت با قرار دادن برند در چارچوبی از ابعاد تصویر شناخته شده به‌گونه‌ای که نیازهای یک گروه از مشتری خاص را بهتر برآورده کند؛ به‌دست نیامد. بلکه باتوجه به توسعه و کشف ابعاد جدید در محصولات مانند به‌روز بودن مُدروز اشغال منحصر به‌فرد در بازار که در واقع توانسته موقعیت خاصی را بدست آورد.

با این‌حال، نیازهای نهفته یا آینده را نمی‌توان با روش‌های تحقیقاتی کلاسیک بازار شناسایی کرد. بلکه لازم است تمامی اطلاعات داخلی و خارجی یک شرکت تجزیه و تحلیل و با ارزیابی نیازها و ضرورت به نوآوری محصولات اطلاعات جدیدی دریافت شود. هدف از این شیوه اکتشافی درک بهتر مشکلات مشتریان در محدوده پیشنهاد محصول و رسیدگی سریع‌تر نسبت به رقبا است. برای این منظور، شیوه‌های مختلفی را می‌توان اتخاذ کرد (اسچ وایگرت کیپبلستال،۱۹۹۴). قرار آتی به آن پرداخته شده است:

کسب اطلاعات از طریق مشارکت مشتری: از طریق همکاری فشرده با مشتریان سعی می‌شود اطلاعاتی که برای طراحی محصول درآینده مرتبط باشد به‌دست آید. این اطلاعات از اهمیت ویژه‌ای در این زمینه برخوردار است؛ و در واقع مفهوم کاربرد اصلی به‌شمار رفته و به

موجب آن مشتریان مبتکر و پیشگام در شکل دادن به پیشنهاد محصول درگیر هستند (ون هیپل،۱۹۸۸:هیرستات،۱۹۹۱ و هیرستاد و هیپل،۱۹۹۲).

کسب اطلاعات از طریق تجزیه و تحلیل موقعیت: در این‌جا، هدف شناسایی مشکلات مشتریان در موقعیت‌های است که با استفاده واقعی از طریق مشاهده و ایجاد راه‌حل‌های بالقوه‌ای اطلاعات گسترده بدست آید. روش‌های مناسب شامل «تکنیک حادثه بحرانی» (استوس، ۱۹۹۶). یا تجزیه و تحلیل خواسته‌های مشتری به‌وسیله‌ای زنجیره ارش است(کوب و تازمک،۲۰۰۷،ص۵۸).

کسب اطلاعات از طریق خلاقیت یا پیش‌بینی تکنیک‌ها: با تغییر موقعیت و دیدگاه، از تکنیک‌های خلاقیت و سناریو برای به‌دست آوردن اطلاعاتی استفاده می‌شود که نشان‌دهنده نیازهای پنهان و احتمالاً شیوه‌های آزمایشی نسبت به یک راه‌حل است.

کسب اطلاعات از طریق مصاحبه با کارشناسان اکتشافی: با انتخاب دقیق متخصصان و کارشناسان مختلف، تمام جنبه‌های قابل تصور موضوع خاص در یک سبد گنجانده می‌شود تا شیوه‌های احتمالی را که ممکن است بینشی در مورد نیازهای نهفته بالقوه ارائه دهد، شناسایی کند. هنگام انتخاب کارشناسان، مهم است که در رشته‌های مختلف و هم‌چنان نظرات متفاوت و متناقض در نظر گرفته شود (وینهولداستونزی،۱۹۹۴).

بهره‌برداری از منابع خاص «جهت‌گیری از داخل به بیرون»: اساساً شیوه منبع‌گرا مبتنی بر یک جهت‌گیری از داخل شرکت به بیرون است؛ و اولویت را به چگونه‌گی بهره‌برداری کارآمد از منابع خاص شرکت می‌دهد «به بخش ۲,۱,۳ مراجعه کنید». در واقع نقطه آغاز این شیوه را می‌توان تحولات و تغییرات نوآورانه و استفاده از تکنالوژی جدید غرض موقعیت‌یابی دانست (کلیچ،۱۹۹۱:تاپفیروسملیت،۱۹۹). با توجه به شیوه نوآورانه مبنی بر فناوری‌های جدید؛ در گام نخست درک مفاهیم اساسی از فناوری و سپس کاربرد بالقوه آن سبب افزایش کاربرد ایده‌های درخشان و حصول منفعت در یک شرکت می‌گردد. در صورت که تغییرات نوآورانه بتواند مزایائی مشتری را فراهم کند و با توانائی‌های شرکت مطابقت داشته باشد. در حقیقت پایه و اساس مزیت‌های رقابتی پایدار را تشکیل می‌دهد (ایگیرت–کیپفلستال و اسچ،۱۹۹۴،ص۱۲۷).

نمونه‌های از منابع مادی شامل تخصیص سرمایه، سیستم‌های تولید، سیستم‌های فناوری اطلاعات یا سیستم توزیع گسترده وجود دارد؛ و نیز منابع غیر مادی شامل دانش فنی، شهرت شرکت، ارزش برند و غیره است (والفرم وروسچ،۱۹۹۳:ونکروخ و روگولیک،۱۹۹۶). با این‌حال،

علیرغم جهت‌گیری اصلی از داخل به بیرون، هنوز شرکت به یک پایگاه منبع جهت مرتبط ساختن استراتژی نیاز دارد که منجر به مزیت رقابتی شود «به بخش ۱,۱,۳ مراجعه کنید».

بهره‌برداری از یک منبع خاص «گورتکس»: غشای گورتکس در ابتدا برای صنعت هوافضا ساخته شد. در سال ۱۹۵۷، بیل گور، که بعدها یکی از بنیانگذاران شرکت دبلوال گور و اسوشیتس شد، برای اولین بار ماده پلی تترا فلوراتیلن«PTFE » را به عنوان وسیله‌ای برای بهبود عایق در برابر سرما بکار برد. در سال ۱۹۶۹، فضانوردان چون: ادوین آلدرین و نیل آرمسترانگ، از قطعات و تجهیزات ساخته شده این ماده استفاده کردند. در سال ۱۹۷۲، اولین فیبر گورتکس تولید و متعاقباً به طور مداوم بهبود و تغییر یافت. با توجه به خواص ویژه آن مانند نفوذ ناپذیری در برابر باد، آب و سرما و دوام بسیار زیاد. امروزه از غشاهای گورتکس برای دستکش، کلاه، کفش، جوراب، کتر و انواع لباس‌های دیگر استفاده می‌شود.

بخش نظامی، از این غشا در لباس و کفش استفاده می‌کند. پلیس، خدمات آتش نشانی و دیگر گروه‌های حرفه‌ای که در هوای آزاد و در معرض باد کار می‌کنند نیز از این وسیله کار می‌گیرند. علاوه بر دنیای کار، فیبر همچنان در زمینه‌های مُد و اوقات فراغت و همچنان در ورزش، به عنوان مثال: برای تجهیزات کوهنوردی و اِسکی، در ورزش موتور سواری و بایسکل سواری یا در فوتبال استفاده می‌شود. با این‌حال گفته می‌شود که گورتکس از منابع خاص خود «پلی تترا فلوراتیلن و فناوری موجوده در عقب آن» با ایجاد مزیت ویژه برای مشتریان از تنوع محصولات خود استفاده کرد (گور،۲۰۰۷).

ترکیب جهت‌گیری بیرون به داخل و از داخل به‌بیرون: قسمی‌که در مطالب فوق اشاره گردید، دنبال کردن تنها یکی از این دو شیوه به طور معمول منجر به مزیت رقابتی پایدار نمی‌شود. اگر شرکتی موفق شود نیازهای نهفته مشتریان را شناسایی و با ارائه پیشنهادی مورد علاقه مشتریان به آن‌ها خدمات ارائه می‌نماید. در صورت عدم وجود موانع ورود به بازار، به راحتی رقابت را فراهم خواهد کرد؛ و همچنان از فرصت‌های سود ارائه شده توسط چنین بازارهای جذاب استفاده می‌شود؛ یعنی از یک منبع خاص. اما مزیت‌های رقابتی پایدار تنها از طریق ترکیب نیازهای خارجی و جهت‌گیری منابع داخلی قابل دستیابی است «این توانایی کسب‌وکار در استفاده از قابلیت‌های داخل به بیرون برای بهره‌برداری از امکانات خارجی مهم است. بنابراین، باید یک قابلیت تطبیقی بیرون به‌داخل وجود داشته باشد تا این احتمالات را برآوده سازد؛ و تصمیم بگیرد

که چگونه به‌بهترین شکل به آن‌ها خدمت کند» (دی،۱۹۹۴،ص۴۰ و بعدی). با این‌حال و باتوجه به موارد فوق از قابلیت‌های فراگیر و لازم برای اتصال توانائی‌های داخلی و خارجی می‌توان استفاده کرد.

شناخت و استفاده از نیازهای آی‌بی‌ام: در بسیاری از بخش‌های بازار هنگامی که نوآوری موفقیت‌آمیز عمل می‌کرد آی‌بی‌ام منتظر رقابت غرض توسعه و آزمایش محصولات جدید بود؛ با این‌حال آی‌بی‌ام در مقیاس بزرگ وارد تجارت شد.

معرفی کمپیوترهای شخصی نمونه‌ای از این تغییرات به‌شمار می‌رود؛ و اما در حالی که شرکت اَپل کمپیوترهای شخصی را با روش‌های نوین و به شکل مبتکرانه وارد بازار کرد. شرکت آی‌بی‌ام به عنوان یک مقلد، استندردهای صنعتی را بکار برد. از آن زمان وضعیت به طور چشمگیری تغییر کرد؛ و شرکت آی‌بی‌ام تصمیم گرفت از بسیاری از بازارهای فرعی خارج شود. «به عنوان مثال: با فروش تجارت کمپیوترهای شخصی به شرکت لینووا». با این‌حال، آی‌بی‌ام نیازهای بازار را از دست نداد. اما وارد عرصه‌های کسب‌وکار جدید و سودآور، به ویژه در مشاوره و سایر خدمات کسب‌وکار تجارت شد.

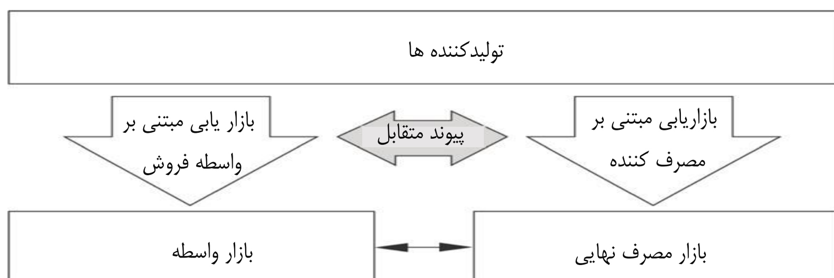
بنابراین، باتوجه به موارد متذکره فوق و ملاحظات به‌دست آمده از تجزیه و تحلیل یک مودل موقعیت‌یابی کلاسیک «موقعیت‌یابی واکنشی» باید بسته به موقعیت شیوه‌های برای موقعیت‌یابی فعال ترکیب شود. تمرکز باید روی موقعیت‌یابی واکنش‌پذیرتر یا روی موقعیت‌یابی فعال‌تر صورت گیرد. به خصوص در بازارهای جوان، که در آن‌ها شدت رقابت هنوز خیلی زیاد نیست؛ می‌توان با کمک موقعیت‌یابی واکنشی در هم‌چو بازارها به مزیت‌های رقابتی دست یافت. با این‌حال، در بازارهای اشباع، به طور معمول باید مسیرهای نوآورانه‌ای را با استفاده از موقعیت‌یابی فعال طی کرد تا مشخص شود که اساساً یک بازار جدید چی جایگاه دارد.

۵,۵,۴ دریافت موقعیت بازارهای مشتری نهایی و واسطه

شرکت‌های که محصولات خود را از طریق کانال‌های غیرمستقیم توزیع می‌کنند؛ باید بازاریابی خود را نه‌فقط با مشتری نهایی، بلکه به مشتریان واسطه و نمایندگان فروش نیز هماهنگ کنند. «به عنوان مثال: در صنایع غذایی، به‌عمده‌فروشان و خرده‌فروشان؛ در صنعت ادویه سازی به داکتران، دوا سازان و شفاخانه‌ها؛ همین‌طور در فروش سیستم‌های گرمایشی، به معمارها و میخانیک‌ها». بنابراین، بسته به‌سیستم و درجه توزیع، شرکت‌ها باید در دو یا چند بازار به طور

همزمان فعالیت داشته باشند؛ تا به سود مورد هدف دست یابند. با توجه به این موارد تفاوت در بازارها به شکل ذیل است:

مشتریان نهایی: مشتری نهایی در واقع افراد یا سازمان‌های «شرکت‌ها، مؤسسات عمومی و غیره» هستند که از محصولاتی که به طور معمول از طریق واسطه تهیه می‌شوند، استفاده می‌نمایند؛ یا آن‌ها را به محصولات اساساً جدید «صنعت و تجارت» تبدیل می کنند.



شکل ۱۹,۴ پیوند متقابل‌محور بازاریابی واسطه‌ای و مشتری نهایی.

واسطه‌ها: واسطه‌ها، شرکت‌های هستند که کالاها را از سایر مولدین تهیه و بدون تغییر به مشتریان نهایی منتقل ساخته به فروش می‌رسانند. مشتریان نهای و واسطه‌ها ضرورت و نیازهای متفاوتی دارند.

به عنوان مثال: هنگام خرید یک گیلاس آب‌میوه، مصرف‌کنندگان می‌خواهند تشنگی خود را برطرف کنند؛ و در کنار آن ممکن است نیاز شخصیتی خاصی را نیز برآورده کنند. از سوی دیگر، اگر فرض کنیم، شرکت خرده‌فروشی مواد غذایی می‌خواهد با جا دادن آب میوه در محدوده محصولات خود به افزایش حجم فروش دست یابد؛ و سهم حاشیه‌ای معینی را به میان آورد. بنابراین، موقعیت‌های متفاوتی در بازارهای مشتری نهای و واسطه‌ای در نظر گرفته شده است که منجر به مزیت‌های رقابتی متفاوتی می‌شود؛ و اما خیلی وقت‌ها موفقیت در هر دو بازار به یکدیگر وابسته است. یک عرضه‌کننده در بازار به طور معمول تنها در صورتی می‌تواند به مزیت‌های رقابتی واسطه دست یابد که محصولاتی عرضه شده آن تنها مورد تقاضای مشتری نهایی باشد «به اصطلاح اثر کششی»؛ و اما برعکس؛ عرضه‌کننده تنها زمانی می‌تواند در بازار مشتری نهایی موفق باشد که محصولاتش از بعد کمیت «درجه توزیع» و کیفیت «به عنوان مثال: با ارائه خدمات مشاوره» در جایگاه بهتری قرار داشته باشد. بدین اساس پلانگذاری بازاریابی باید در مورد

استراتژی‌های خاص بازاریابی «وظایف اصلی، اهداف و استراتژی‌های موقعیت‌یابی» و اقدامات بازاریابی برای مشتریان نهایی و بازارهای واسطه تصمیم بگیرند و این استراتژی‌ها و اقدامات بازاریابی نیز باید از نزدیک به هم مرتبط باشند «جهت وضاحت بیشتر نگاه کنید به شکل ۱۹,۴».

۶,۵,۴ استراتژی موقعیت‌یابی در سطح نهادتجاری

با توجه به پروسه‌ای پلانگذاری ایده‌آل، اکنون به ارائه پاسخ به سوالاتی در مورد چگونه‌گی پلانگذاری استراتژی موقعیت‌یابی پرداخته می‌شود.

بررسی اجتمالی: پس از بحث اصول نظری مفهوم موقعیت‌یابی در بخش قبلی، اکنون به ابعاد کلیدی تصمیم‌گیری که باید در تدوین استراتژی موقعیت‌یابی در نظر گرفته شود می‌پردازیم. در واقع مطالب متذکره از هماهنگی وظیفه اصلی و اهداف موقعیت‌یابی مشتق شده است.

برای تثبیت موقعیت واقعی و پیشنهاد موجوده مشتریان و پس از تجزیه و تحلیل وضعیت موجود، باید استراتژی موقعیت‌یابی با هدف تحقق موقعیت در بازار تثبیت گردد. در حقیقت امکان دستیابی به اهداف بازاریابی «حاشیه‌ای مشارکت، گردش مالی، سهم بازار و غیره» و ترکیب وظیفه اصلی مورد نظر که در واقع اساساً استراتژی موقعیت‌یابی چگونه‌گی رفتار نسبت به مشتریان و رقبا را تعریف می‌کند. یا به عبارت دیگر، دستورالعمل‌های را برای استقرار ترکیب بازاریابی مشخص می‌سازد (هیدریچ و همکاران،۲۰۰۳،ص۹۹ و بعدی).

در این مورد تیوری و شیوه‌های متعددی را می‌توان برای ساختاردهی استراتژی‌های موقعیت‌یابی بکاربرد (بیکر ۲۰۱۳،ص۱۳۹ و صفحات بعدی). گرچه بحث در مورد این مسائل فراتر از محدوده این کتاب است؛ با آن‌هم برای بررسی اجمالی به نکات مهم آن پرداخته می‌شود (تامچاک ،۱۹۸۹،ص۱۱۱ و صفحات بعدی؛ میفیرت و بورمن،۱۹۹۶،ص۱۱۱ و صفحات بعدی). این شیوهها که از نظر مفهومی تا حدودی با هم تفاوت دارند، هم‌چنان تا حدی مکمل یکدیگر نیز هستند. در همین راستا رعایت چهار بعد و گزینه‌های مختلف که در ارائه و تدوین استراتژی الزامی به‌نظر می‌رسد قرار ذیل فهرست شده است:

۱. تنوع استراتژی «استراتژی موقعیت‌یابی که تاکنون دنبال شده است تا چه حد باید تغییر کند؟»
۲. سبک استراتژی «چه نوع رفتار رقابتی باید انتخاب شود؟»
۳. مبنای استراتژی «چه مزایایی باید به مشتریان ارائه شود؟»

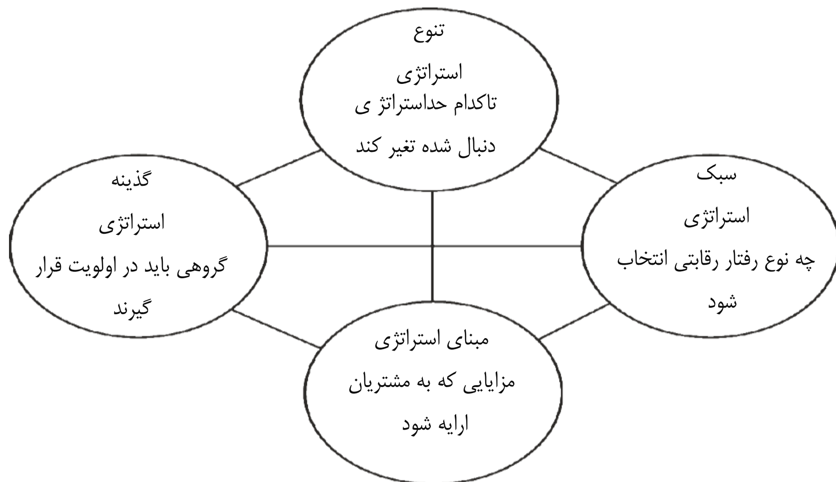
۴. زمینه استراتژی «کدام گروه‌های هدف باید در اولویت قرار گیرند؟»

در بخش‌های بعدی ابعاد استراتژی فردی و اهمیت آن‌ها برای اثبات موقعیت هدفمند توضیح داده خواهد شد. نکته مهم که در این مرحله وجود دارد این است که در واقع حوزه‌های تصمیم‌گیری فردی استراتژی موقعیت‌یابی را در عمل نمی‌توان منزوی کرد؛ زیرا آن‌ها ارتباط نزدیکی با یکدیگر دارند «شکل ۲۰,۴را ببینید»؛ واضح است که تصمیم‌گیری در یک بعد بر تصمیمات ابعاد دیگر تأثیرگذار است. اگرچه بخش‌های بعدی پلانگذاری استراتژی موقعیت‌یابی را با دید مشتری نهایی توضیح می‌دهند؛ اما توضیحات برای سطح واسطه نیز معتبر است.

تغییر استراتژی «تغییر موقعیت استراتژی»:

خیلی وقت‌ها تغییر حوزه‌ای استراتژی به این سوال مربوط می‌شود که آیا موقعیت و وضعیت فعلی بازار و شرکت مربوطه یا نهاد تجاری در بازار هم‌چنان قابل دوام است؛ یا این‌که تغییرات لازم دارد؛ و اگر چنین است تغییرات در کدام سطح باید اعمال گردد؟

عوامل تعیین کننده برای پاسخ به این پرسش اساساً پیشرفت و تغییرات فنی در سمت تولید و تغییر در نیازهای سمت تقاضا است که باعث پویایی بیشتر یا کمتر می‌شود.



شکل ۲۰,۴ عناصر استراتژی موقعیت‌یابی در سطح نهاد تجاری.

بدون شک تغییر مداوم موقعیت یکی از مشکلات کلیدی در بازاریابی به‌شمار می‌رود. در این مورد شرکت‌های متعددی در بازارها عمل ناموفق داشته اند؛ زیرا موقعیت آن‌ها به طور خودسرانه تغییر می‌کند «به عنوان مثال: زمانی که یک مدیر بازاریابی جدید مسئوول نام تجاری می‌شود» به طور تصادفی «به‌دلیل عدم هماهنگی بین فروش و مدیریت محصول» یا جهت‌گیری بر روی تحولات لحظه‌ای در محیط؛ پس در نتیجه، مشتریان «بالقوه» ایده‌ای بسیار کمی از مزایای «منحصر به فرد» ارائه شده به آن‌ها دارند. بنابراین، یک اصل اساسی و مهم و مطمئناً معتبر در بازاریابی، حفظ موقعیت موفق بازار می‌باشد. با توجه به تغییرات سریع بازار، رقبا، جامعه و فناوری، نقاط ضعف چنین موقعیت ایستایی آشکار است. با آن‌که ثبات در مدیریت موقعیت‌یابی بدون شک یک ارزش ذاتی نیست. در عوض، اصل راهنما باید طوری باشد که تا حد امکان سازگاری و انعطاف پذیری لازم، موقعیت‌یابی پویا باید جایگزین موقعیت‌یابی ایستا شود (تامچاک و روسدارپ،۱۹۹۶،ص۳۳ و بعدی).

در این راستا سه نوع شیوه متمایز را می‌توان از هم تفکیک کرد(هیدریچ و روسدرواپ و همکاران. ۲۰۰۳، ص ۱۰۲ و صفحات بعدی):

حفظ موقعیت بازار: اساساً حفظ موقعیت در بازار به این معنی است که بخش مورد هدف بازار تا به‌امروز با همان استراتژی موقعیت‌یابی به کارکرد خود ادامه دهد. در واقع همیشه شیوهی با این ماهیت باید انتخاب گردد.

اگر در حال حاضر هدف مزیت رقابتی برای این گروه وجود داشته باشد و اطمینان حاصل شود که درآینده نیز چنین خواهد بود «یعنی هیچ تغییر جدی در ترجیحات مشتری یا اقدامات رقیب مربوطه و غیره پیش‌بینی نگردد».

و اگر تخمین زده شود که گروه هدف در حال حاضر و آینده قابل دوام باشد «به این معنی که انتظارات رشد شرکت از رشد بازار مربوطه تجاوز نمی‌کند. در غیر این صورت گروه‌های مشتریان جدید، که در حال حاضر مزیت رقابتی برای آن‌ها وجود ندارد، باید برنده شوند».

اگر قرار است موقعیت در بازار حفظ شود، اساساً این موضوع باید مشخص گردد که استراتژی موقعیت‌یابی تغییر نمی‌کند. این بدان معنا نیست که ترکیب بازاریابی می‌تواند بدون تغییر باقی بماند. الزاماً تغییرات خاصی در سطح ابزاری به طور معمول ضروری است. هم‌چنان در حوزه‌ای خطمش محصول لازم است بسته‌بندی را با پروسه‌های مُد جدید تطبیق داد. در واقع از نظر روش ارتباطی، نمایشگاه تبلیغاتی ممکن است تحت شرایط خاصی مجبور به تغییر ارزش‌ها باشد.

مثالی از تغییرات در ارتباطات شرکت اِکس: این شرکت با توجه به موقعیت بازار حدوداً بیش از بیست سال نقش کلیدی در حفظ موفقیت‌آمیز برند داشته است. در واقع در طول این مدت لازم دانسته تا اصلاحاتی در حصه‌ای اغوای جنس مخالف در مورد نقش مردان و زنان صورت گیرد. در اوایل دهه‌ای ۱۹۹۰، تبلیغات یک «آقای واقعی» را نشان می‌داد که برای کمک به یک خانم در یک حالت مضیقه عجله می‌کرد و خیلی به او نزدیک می‌شد. در نتیجه او توسط «عطری که زنان را تحریک می‌کند» فریفته می‌شد؛ واما امروزه، نمایشگاه‌ها با سبک جوانان و کنایه آمیز ارائه و مشخص می‌شوند. در واقع خانم‌ها به «دخترانی» تبدیل شده‌اند که نه ناتوان هستند و نه منتظرند تا مردی ابتکار عمل کند. آن‌ها به خوبی از جذابیت‌های خود آگاه هستند و به سادگی آنچه را که می‌خواهند دریافت می‌نمایند. هنگامی که پسران از اسپری بدن تبلیغ شده استفاده می‌کنند تأثیر عملکرد شرکت اِکس واضح است که مردان به هدف زنان تبدیل می‌شوند.

تغییر موقعیت در بازار: اصطلاح موقعیت در بازار این مفهوم را افاده می‌نماید که شرکت خدماتی را که قبلاً به گروه از مشتریان ارائه می‌کرد تا حد زیادی بدون تغییر باقی می‌ماند. اما گسترش محصولات ارائه شده در بازار باید با ترکیب پیرامون گروه‌های هدف حاصل شود. تنها در صورتی می‌توان به این گروه‌ها خدمات ارائه کرد که موقعیت‌یابی حداقل به طور جزئی تغییر کرده باشد.

دلایلی که نیاز به تغییر موقعیت یک محصول یا یک برند را در بازار الزامی می‌سازد، اساساً عبارت اند از:

۱. کوچک شدن بخش بازار؛ «به عنوان مثال: به این دلیل که گروه‌های هدف باتوجه به هرم سنی کاهش می‌یابند. یا به این دلیل که انتظارات سود بخش از گروه هدف تغییر کرده است».
۲. اهداف رشد شرکت و یا درآمدی که دیگر در بخش اصلی بازار قابل تحقق نیستند؛
۳. فعالیت‌های رقبا که به تدریج مزیت رقابتی ایجاد شده را از بین می‌برد؛ «به عنوان مثال: استراتژی‌های رقابتی تعویض».
۴. خواسته‌های سایر گروه‌های ذینفع «به عنوان مثال: ماهیت اکولوژیکی یا اجتماعی».

برای تغییر موقعیت در بازار، در گام نخست باید استراتژی موقعیت‌یابی اصلاح شود. در این‌جا لازم است در سطح استراتژی به عنوان مثال: جهت برآورده کردن انتظارات «نیازها» سود پیرامونی گروه‌های هدف اقدام به تغییر محتوای استراتژی ترجیحی صورت گیرد. تغییرات در سطح ابزاری

که هر دو جنبه کیفی «طراحی» و کمی «شدت» ترکیب بازاریابی را تحت تأثیر قرار می‌دهد؛ ناگزیر از چنین استراتژی نشأت می‌گیرد.

تحقق موفقیت‌آمیز جابجایی یک کار بسیار دشوار و پیچیده است؛ در عمل بنابر دلایل ذکر شده باید به طور مکرر با آن مقابله کرد. مشکل کلیدی تغییر موقعیت این است که گروه اصلی هدف باید تا حد زیادی بدون تغییر باقی بماند. با این‌حال، این گروه کاملاً با موقعیت‌یابی اصلی مورد توجه قرار می‌گیرند. در واقع گروه هدف اصلی به عنوان یک مزیت رقابتی تلقی می‌شود. اما اکنون، بنا به دلایلی که در فوق بیان شد، قرار است سایر گروه‌های هدف نیز برنده شوند. اساساً این پروسه تنها با یک مزیت رقابتی اصلاح شده امکان پذیر است که مربوط به گروه هدف اصلی و هم‌چنان گروه‌های هدف جدید می‌شود، که اصلاً یا فقط تا حدی توسط موقعیت‌یابی قدیمی مورد توجه قرار نمی گیرند.

خطرات تغییر موقعیت آشکار است. اقدامات بازاریابی در نظر گرفته شده برای ایجاد موقعیت مجدد ممکن است توسط گروه هدف اصلی به عنوان نمونه نامربوط یا حتی بدتر و منفی ارزیابی شود. در نتیجه مزیت رقابتی در طول زمان کاهش میابد یا حتی ممکن است از بین رود. در عین حال، گروه‌های هدف جدید ممکن است مورد توجه قرار نگیرند. به عنوان مثال: به‌دلیل نقص در اجرایی استراتژی؛ با توجه به موارد متذکره هر دو اثر نتایج ملموس نداشته باشد.

تغییر موقعیت در پورشه: یک مثال موفق برای تغییر موقعیت شرکت کاین با راه‌اندازی شرکت تحت نام تجاری پورشه می‌باشد. پورشه به عنوان یک متخصص موترهای اسپورت مشهور است. ۹۱۱ مرکز این برند بوده و هست؛ و به عنوان یک وسیله حمل و نقل سوم یا چهارم کلاسیک، که نیازی به حمل و نقل واقعی ندارد عمل می‌کند. خریدار معمولی ۹۱۱ مرد، متاهل، دارای درآمد ناخالص خانوار بیش از ۳۰۰۰۰۰ یورو و به طور متوسط ۴۵ سال سن داشته باشد. به عنوان وسیله‌ای برای استفاده از قدرت برند پورشه و ادامه رشد؛ و به عنوان یک شرکت، در سال ۲۰۰۲ نام‌تجاری پورشه به کاین تغییر کرد «با جا دادن پنج چوکی در موتر» برای استفاده روزمره یا به عنوان موتر اسپرت در بین وسایل نقلیه آفرود در بازار عرضه شد. تا سال ۲۰۰۳، نیمی از ۷۷۰۰۰ موترهای پورشه به فروش رسید. در واقع این سال منوط به نام تجاری کاین بود. با برند پورشه می‌تواند ابعاد جدیدی در تطبیق‌پذیری، عملی بودن و ویژگی های رانندگی معرفی کرد در واقع این یک وسیله نقلیه کلاسیک اول یا دوم است (کلیف،۲۰۰۴).

موقعیت‌یابی جدید: بر اساس مفهوم موقعیت‌یابی قبلی، بعضاً دیده می‌شود که دیگر هیچ فرصتی در بازار وجود ندارد. در این‌حالت گزینه حذف محصول از سبد شرکت «سرمایه‌گذاری، فروش» یا موقعیت‌یابی جدید باید انتخاب گردد.

موقعیت‌یابی جدید معادل راه‌اندازی یک محصول جدید یا اساساً اشغال یک بعد جدید بازار است. در واقع موقعیت‌یابی جدید ضروری است چون‌که:

۱. اگر نگرش در گروه هدف نسبت به پیشنهاد به حوزه‌ای منفی تغییر کرده باشد؛
۲. اگر مزیت رقابتی و هم‌چنان شانسی برای رسیدن به رقابت وجود نداشته باشد؛
۳. اگر گروه هدف ارائه شده دیگر از نظر اقتصادی جالب نباشد «به عنوان مثال: به‌دلیل این‌که تعداد بسیار کم شده است».

موقعیت‌یابی جدید مستلزم یک جهت‌گیری اساسی استراتژی است که با یک گروه هدف تغییر یافته یا جدیداً شروع می‌شود. برای دستیابی به مزیت رقابتی، باید یک مزیت محصول جدید پیدا شود که توسط رقبا به بازار عرضه نشده باشد؛ و بتواند نیازهای گروه هدف را برآورده کند «موقعیت‌یابی فعال». همین سان طور مشابه به‌راه‌اندازی محصول جدید، موقعیت جدید مستلزم خطرات قابل توجهی است. در واقع نرخ موقعیت‌یابی جدید مطمئناً با نرخ راه‌اندازی محصول جدید قابل مقایسه است.

موقعیت جدید در ترامف آدلر: تغییر هدف کسب و کار به شکل جدی از همسویی مجدد استراتژی این شرکت به‌شمار می‌رود. به عنوان مثال: شرکت آدلر که به عنوان یک تولید کننده ماشین تحریر شناخته می‌شود؛ در ابتدا بایسکل و ماشین تولید می کرد. اما در خط تولید ماشین تحریر جا نداشت. پس از چندین بار تغییر در مالکیک، از سال ۱۹۹۴ شروع به دنبال کردن یک هدف تجاری کاملاً متفاوت و خدمات‌محور نمود. در واقع آدلر از آن زمان بسیاری از دارای‌های خود را به فروش رساند و بازسازی‌های بیشتری را در پروسه‌ای تولید انجام داد. سپس از سال ۲۰۰۶، به این‌سو این شرکت به یک هدف تجاری واحد و متمرکز تبدیل شده است. اکنون این شرکت از شایستگی‌های که در سال‌های اخیر در زمینه‌ای اعتبارات ایجاد کرده است به عنوان یک نهاد مشاوره، در بهینه‌سازی پروسه‌های گردش مالی و کسب وکار و در تجارت تخصص دارد (هیدریچ و همکاران،۲۰۰۳،ص۱۰۲).

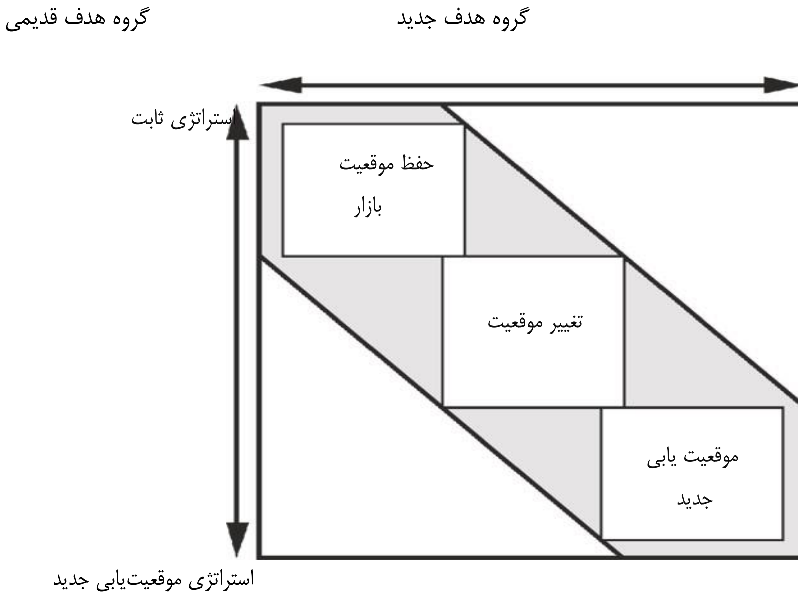
۷,۵,۴ تنوع استراتژی

سه نوع استراتژی متغیر که قبلاً به آن پرداخته شد، جهت‌گیری‌های آن‌ها به شکل تقریبی مشابه بوده و در امتداد زنجیره‌ای از استراتژی‌های قرار دارد؛ که از یک حالت افراطی «حفظ موقعیت بازار» تا انتهای مسیر «موقعیت‌یابی جدید» گسترش می‌یابد. در عمل، هدف بیشتر استراتژی‌ها کم‌وبیش نشان دهنده‌ای یک تغییر موقعیت است. در حقیقت برخی بر جنبه موقعیت‌یابی جدید و برخی دیگر بر حفظ موقعیت بازار تأکید دارند.

شناسایی نوع استراتژی در شکل ۲۱,۴ نشان داده شده است که شامل ابعاد درجه تغییر در استراتژی موقعیت‌یابی و تغییر در بخش هدف می‌باشد. با فرض پلانگذاری هدفمند و منطقی، شکل مورب مختصات ترکیبات مفیدی را نشان می‌دهد. همان‌طور که در بحث بالا توضیح داده شد؛ این دو بعد مستقل از یکدیگر هستند. در واقع نکته‌ای اساسی این بحث عبارت از اینکه: هر تغییر در استراتژی موقعیت‌یابی یا اصلاح شده موقعیت هنگامی منعکس می‌شود که به‌نوبه خود سایر گروه‌های هدف را مورد توجه قرار دهد.

با این وجود، به گزینه‌های مختلف موجود در مورب مختصات مواجه می‌شویم. به این دلیل که تغییر موقعیت اثر مورد نظر را نداشته یا این که بتوان گروه‌های هدف جدیدی را به‌دست آورد. اگرچه هیچ تغییر در موقعیت فعلی انجام نشده بود. با این‌حال، این صورت‌های نجومی نتیجه‌ای یک پروسه‌ای پلانگذاری منطقی و هدفمند نیستند، بلکه پیامدهای شرایط غیرقابل پیش‌بینی هستند «به این دلیل که پروسه یک رژیم غذایی به اشتباه ارزیابی شده یا اصلاً در نظر گرفته نشده است».

برای عملی ساختن استراتژی‌های تغییر موقعیت و موقعیت‌یابی جدید، به کارگیری ابزارهای بازاریابی مجزا، به عنوان مثال: تبلیغات به تنهایی کافی نیست. درعوض، باید تمام حوزه‌های بازاریابی به‌گونه‌ای ترکیبی بررسی شوند؛ و احتمالاً با توجه به موقعیت‌یابی تغییر یافته یا جدید، اصلاح شوند (هیدریچ و همکاران،۲۰۰۳،ص۱۰۷).



شکل ۲۱٫۴ انواع استراتژی‌های موقعیت‌یابی(هیبریچ و همکاران،۲۰۰۳،ص۷۰۱).

موقعیت‌یابی پویا

همان‌طور که در مطالب فوق تذکر یافت، انعکاس در استراتژی موقعیت‌یابی به هر دلیلی که باشد نشان دهنده‌ای یک کار مداوم برای مدیریت بازاریابی به‌شمار می‌رود. در این زمینه، این سوال مطرح می‌شود که در طول چرخه‌ای عمرمحصول چگونه ارائه‌ای یک محصول خاص در بازار مدیریت می‌شود «موقعیت‌یابی پویا». در واقع چسبیدن به یک موقعیت سخت و محکم از زمان عرضه‌ای محصول تا حذف آن، به طور معمول به‌اندازه تغییر موقعیت ثابت یا موقعیت‌یابی جدید بدون مفهوم موفقیت کم‌تری خواهد داشت پس باید راه میانه‌ای را بین این افراط وتفریط جستجو کرد.

موقعیت‌یابی پویا به عنوان مثال گلف دبلیووی: این مثال به عملکرد موترهای فولکس واکن می‌پردازد؛ یعنی چگونه می‌توان در یک دوره زمانی طولانی موقعیت قوی و قانع‌کننده‌ای را در بازار حفظ کرد. از زمانی که گلف در سال ۱۹۷۴ به عنوان یک موتر جمع و جور و منظم در اروپا وارد بازار گردید. به پرفروش ترین موترهای روز تبدیل شد. در سال ۲۰۱۲، نسل هفتم این موترها معرفی شد. موقعیت نام تجاری گلف همیشه با چند بیانیه موقعیت‌یابی در کل

توسعه‌ای تاریخی آن مشخص شده است. در اصل، نحوه‌ای مدیریت برند حفظ آنچه خوب است و بهبود آنچه که باید باشد، است (تامچاک ورینیک،۱۹۹۸،ص۲۶۰ و صفحات بعدی).

از آنجایی‌که این محصول از همان ابتدا موفق عمل کرد، نیازی به انجام تغییرات عمده‌ای احساس نمی‌گردید. در واقع موقعیت اصلی کیفیت، امنیت خرید، کارایی اقتصادی و بی آلایشی، مهم‌ترین خصوصیات آنرا شکل می‌دهد. علاوه بر این توسط عناصر دیگری به عنوان مثال: ایمنی، دوتسدار محیط زیست، راحتی و طراحی پشتیبانی می‌شود؛ که به طور مداوم سبب پیشرفت آن شده است. نسل هفتم گلف با معرفی یک واحد دیگر تحت نام مدولار قصد دارد تغییرپذیری سیاست مودل قبلی را افزایش دهد.

با این‌حال این شرکت در حقیقت دستورالعمل‌های اساسی را نشان می‌دهد که هر موقعیت پویا می‌تواند به طور مستمر از آن‌ها پیروی کند:

کاهش دوره‌ای موقعیت به یک «یا چند» بعد اصلی، موقعیت «قوی» بازار را پس از دستیابی به آن ارتقأ می‌دهد. از احساس و دیدگاه مشتریان پشتیبانی خواهد کرد؛ و از رقیق شدن و تضعیف بیانیه موقعیت‌یابی جلوگیری می کند.

تأکید دوره‌ای بر چند بعد موقعیت‌یابی اضافی، پیشنهاد را در طول زمان به‌روزرسانی می کند (تازمک و روسدورپ،۱۹۹۶،ص۳۳ و بعدی).

نوعیت استراتژی «تعریف رفتار رقابتی»:

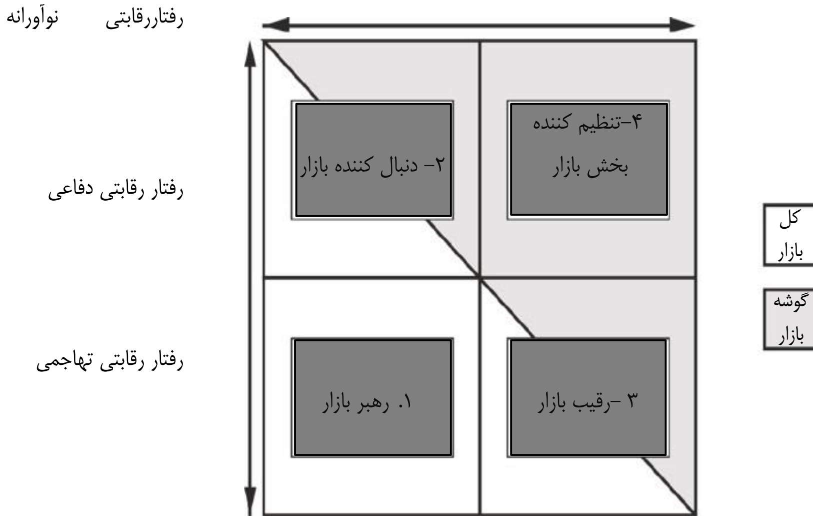
حوزه‌ای دوم اتخاذ تصمیم در مورد استراتژی تعریف نوعیت آن است. در واقع با شروع از وضعیت خاص شرکت و بازار «شامل سهم بازار، منابع و شایستگی‌های خاص، توانائی و رشد بازار»، باید تصمیماتی اتخاذ شود که برای تحقق بخشیدن به رقبای فعلی و بالقوه، کدام رفتار باید انتخاب شود؛ و باید برای موقعیت‌یابی جدید تلاش صورت گیرد. با این‌حال و با توجه به نظریه‌ای «کاتلر و کیلر،۲۰۱۲» چهار نقش «رهبر بازار، رقیب بازار، پیرو بازار و تأمین کننده بازار» را ازهم تفکیک کرد:

هدف اصلی رهبران بازار به طور معمول حفظ موقعیت در بازار مربوطه است «به عنوان مثال: سهم بازار ۴۰ درصد»؛ و ممکن است سه هدف فرعی در این‌جا ذکر شود: گسترش حجم کلی بازار «با سهم نامتناسب»، حفظ یا افزایش سهم بازار. در واقع رهبران بازار بر قوانین اعمال شده در بازار بهتر از رقابت و نیز از بهترین اثرات منحنی تجربه و بهره‌برداری تسلط دارند. علاقه آن‌ها به طور معمول در حفظ وضعیت موجود در هر زمان ممکن است بیشتر گردد. رقبای بازار تلاش

می‌کنند تا با حمله به‌رهبر بازار، عرضه‌کنندگان هم‌اندازه و یا رقبای کوچکتر، سهم بازاری خود را «به عنوان مثال: ۲۰ درصد» گسترش دهند. آن‌ها یا رقابت را در چارچوب قوانین موجود تشدید می‌بخشند؛ یا سعی می‌کنند قوانین رقابتی جدیدی را وارد بازار نمایند. در مقابل، پیروان بازار تلاش می‌کنند موقعیت خود را در بازار حفظ کنند «به عنوان مثال: سهم ۱۰ درصد بازار». آن‌ها سعی می‌کنند با همسو کردن رفتار رقابتی و با قوانین تعیین شده توسط رهبر بازار، از رقابت مستقیم اجتناب نمایند. عرضه‌کنندگان بازار در حوزه‌ای خاصی از بازار فعال هستند؛ و سعی می‌کنند از رویارویی با رقبای بزرگ دوری کنند. در حقیقت آن‌ها قابلیت‌های ویژه‌ای را برای بازار خاص ایجاد کرده‌اند که قادر می سازد در درازمدت به این بازار به طور سودآور خدمت کنند (تایمرمن،۱۹۸۲؛ گاسک،۱۹۹۲، ص ۱۲۷ و صفحات بعدی؛ بیکر،۲۰۱۳،ص۳۹۴ و صفحات بعدی).
از این بحث کوتاه در مورد نقش‌های مختلف موجود در بازار برای عرضه‌کنندگان، سه بعد به‌بحث گرفته می‌شود که باید در انتخاب نوع استراتژی رعایت شود:

۱. **درجه شدت رقابت:** آیا سبک رقابتی را تهاجمی انتخاب کرد یا به شکل تدافعی؟
۲. **برخورد با قوانین رقابتی:** آیا از قوانین تعیین شده رقابت پیروی کرد؛ یا باید تلاش نمود تا قوانین رقابتی را به‌صورت ابتکاری تغییر داد؟
۳. **عرصه رقابتی:** آیا به بازار به شکل کلی خدمات ارائه شود؛ یا منابع با توانائی روی یک بازار متمرکز گردد؟

ملاحظات مربوط به تأثیر احتمالی بر قوانین رقابتی و انتخاب عرصه رقابتی به طور ضمنی همیشه به‌جنبه‌های زمان‌بندی مربوط می‌شود. در هر مورد این سوال قابل بحث است که آیا استراتژی‌ها و یا اقدامات خاصی در یک بخش مشخصی از بازار باید زودتر اتخاذ شوند «رهبر، مبتکر، آغازگر بازار، پیشگام» یا دیرتر «پیروی اولیه یا تأخیر و دنباله‌رو».



شکل ۲۲٫۴ گزینه‌های استراتژی رقابتی(هیبریچ و همکاران،۲۰۰۳،ص۱۱۵)..

با این‌حال قابل تذکر است در مورد استراتژی‌های زمان‌بندی در سطح نهاد تجاری و هر دو شیوه بسته به‌موقعیت، مزایا و معایبی دارند «جهت بحث مفصل در بخش ۶٫۳ مراجعه کنید» (ریچ ووالفروم،۱۹۹۳).

در این زمینه، گزینه‌های استراتژی رقابتی زیر را می‌توان ازهم تفکیک کرد:

گزینه اول: رفتار رقابتی تهاجمی و متعارف اساساً مبنی بر عدم تغییر قوانین موجود رقابت است. در واقع رفتار تهاجمی در تشدید آن فعالیت‌ها بیان می‌شود «به عنوان مثال: تبلیغات فشرده، فروش تهاجمی، تمدید برنامه‌ها، بهبود خدمات، تشدید رقابت قیمت» که موفقیت بازار قبلی خیلی وقت‌ها به آن‌ها نسبت داده شود. این گزینه قبل از هر چیز برای رهبران بازار و تا حدی برای رقبای قوی بازار مناسب است؛ واحدهای تجاری متعددی نمونه‌های از چنین رفتار رقابتی را ارائه می‌دهند. «به عنوان مثال: پراکتراند گمبل، کوکاکولا، مک دونالد، فولکس واگن و هم‌چنان، بانک‌های بزرگ آلمان و سویس، دویچه بانک، یوبی‌اس، کردیت سویس و شرکت‌های بیمه، آلیانز، زوریخ، آکسا وینترتور».

گزینه دوم: رفتار رقابتی دفاعی و متعارف، در حقیقت این گزینه نقش یک دنبال کننده‌ای بازار را بازی می‌نماید. برای بقای موفقیت‌آمیز در بازار، پیروان بازار تلاش می‌کنند تا قابلیت‌های

خود را به‌گونه‌ای به‌کار گیرند که در رشد بازار مشارکت داشته باشند. آن‌ها نقش دفاعی را به عهده می‌گیرند؛ و از قوانین عادی رقابتی پیروی می‌کنند. در اصل پیروان بازار فقط یک مزیت رقابتی خفیف دارند و هدف استراتژی آن‌ها فعالیت در کل بازار است. اما، خیلی وقت‌ها چه آگاهانه یا ناخودآگاه، بازارهای فرعی منطقه‌ای را اشغال می‌کنند که برای رقبای بزرگتر مورد علاقه نیست یا فقط با مشکل می‌توان به آن‌ها خدمات ارائه کرد. نمونه‌های معمولی از چنین رفتار، نمایش فروشندگان مبلمان منطقه‌ای با مناطق متوسط تا بزرگ هستند که به‌دلیل موقعیت مکانی، مزیت رقابتی کمی دارند. استراتژی پیرو بازار بدون شک بیانی از بازاریابی واکنشی است. اما، تحت شرایط ویژه، از جمله دنبال کردن استراتژی عدم سرمایه‌گذاری «به عنوان مثال: فولکس‌واگن به بیتل کانورتیبل اجازه داد تا سال‌ها قبل از خروج از بازار، دنبال کننده بازار اروپا باشد». یا استراتژی سه برند، ممکن است نشان دهنده‌ای رفتار رقابتی کارآمد باشد.

گزینه سوم: رفتار رقابتی تهاجمی و نوآورانه؛ در واقع این گزینه مستلزم گسترش مزیت‌های رقابتی مستقل و پایدار است «موقعیت‌یابی فعال». چنین رفتاری مشخصه رقبای بازار است. اما تحت شرایط خاص رهبران بازار دیگر هیچ فرصت رشدی را در محدوده قوانین رقابت موجود نمی‌بینند. هدف از یافتن گزینه‌های استراتژی جدید برای بازار مربوطه است. که اجرای موفقیت‌آمیز آن قوانینی را که قبلاً در این بازار اعمال می‌شد «استراتژی‌های بازی جدید یا ضد استراتژی‌ها» معکوس می‌کند. اساساً، این موضوع نوع کاربرد بازاریابی مرکب است که از هنجارهای سنتی بازار منحرف و نمونه‌های شناخته شده برای اجرای مداوم یک رفتار رقابتی تهاجمی و نوآورانه بازاریابی است (بیکر،۲۰۱۳،ص۸۵۹ و بعدی). باتوجه به موارد متذکره نگاه به دوجنبه ذیل الزامی به‌نظر می‌رسد:

الف – استراتژی‌های بازی جدید– ممکن است در طول زمان بخشی هنجارها به نوعی از بازار تبدیل شوند. بنابراین، جمع آوری اطلاعات در تجارت مبلمان به یک امر بدیهی تبدیل شده است. به‌این دلیل که اولاً، سایر تاجران مبلمان به غیر از آیکی و انتریو در سویس، مفهوم مشابهی را اتخاذ کرده اند؛ و دوماً، تقریباً در هر فروشگاه مبلمان سنتی می‌توان یک بخش را برای مونتاژ مبلمان پیدا کرد.

ب – تغییر عرصه رقابتی از بازار فرعی به بازار کلی ممکن است با این نوع استراتژی همراه باشد. به عنوان مثال: شرکت‌های آیکی و سواچ اکنون در اکثر کشورها به رهبران بازار تبدیل شده اند. از سوی دیگر، تنها برای دستیابی به مزیت رقابتی، دنبال کردن مسیرهای نوآورانه در برخی حوزه‌های ابزاری منتخب خیلی وقت‌ها کافی است.

بازاریابی مختلط شرکت آیکی	بازاریابی استاندرد در تجارت فرنیچر
جمع‌آوری و بسته‌بندی خودی	تحویل فروشنده فرنیچر بسته‌بندی بواسطه فروشنده فرنیچر
به طور کلی نسبتاً ارزان است	پوشش کل طیف قیمت «ارزان تا لوکس»
استراتژی برند بین المللی	حضور منطقه‌ای
تبلیغات تصویری	تبلیغات شرکتی
خدمات شخصی، کاتالوگ، میز اطلاعات	مشاوره شخصی

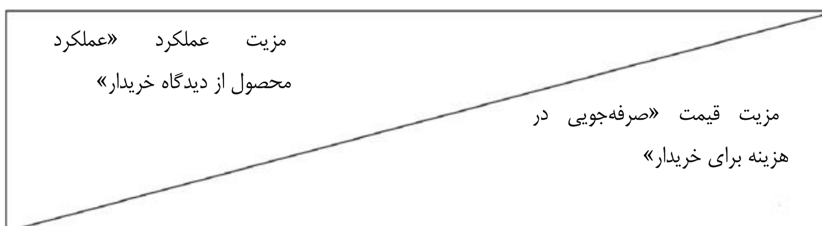
شکل ۲۳,۴ مقایسه‌ای ترکیب بازاریابی استندرد یک تولیدکننده‌ای مبلمان سنتی و ترکیب بازاریابی آیکی.

گزینه چهارم: رفتار رقابتی دفاعی و نوآورانه معادل جستجوی فعالانه به منظور اجتناب از رقابت در بازار مربوطه است. با این‌حال پیش‌شرط‌های وجود دارد که بر مبنای آن بتوان در بلندمدت به جایگاه سودآور دست یافت:

۱. اندازه کافی یا قدرت رشد؛
۲. بازار غیر جالب برای رقبای بزرگتر؛
۳. مزیت رقابتی موجود یا قابل دستیابی.

در کنار این موارد شروط زیادی را می‌توان در چنین بازارهای یافت که سال‌ها با موفقیت فعالیت کرده‌اند. نمونه‌های بارز آن خرده‌فروشی شرکت بادی شاپ، کریم دندان آجونا و محصولات صابون سیبامید است. همین‌سان بسیاری از عرضه‌کنندگان بازار موفق، به طور معمول در صنعت کالاهای سرمایه‌گذاری یافت می‌شوند. این پروسه خیلی وقت‌ها به این دلیل است که گروه‌های متعددی مشتریان «کوچک» در این بازارها وجود داشته و مشکلات بسیار خاصی دارند؛ و در واقع تنها با برنامه‌های کاربردی خاص و تخصصی عرضه‌کننده قابل حل و اعتبار است «به عنوان مثال: متخصص مکرا لنگ که سیستم‌های آینه‌ای را برای حمل و نقل ارائه می‌دهد، بس‌های مسافران و لاری».

لازم به ذکر است که شرکت با تعداد زیادی نهاد تجاری از رهبر بازار گرفته تا رقیب بازار و بازیگر بازار خیلی وقت‌ها این نقش‌ها را در حوزه‌های مختلف ایفا می‌کند.



شکل ۲۴,۴ ترکیب سود قابل تصور برای مشتری(کریلکامپ،۱۹۸۷،ص۸۱۱).

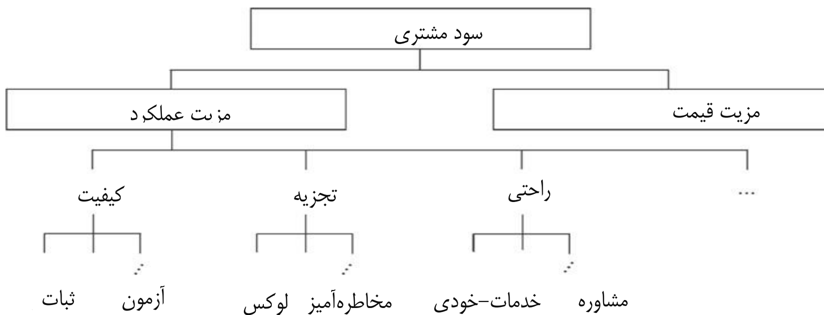
مفهوم استراتژی منفعت مشتری: سومین جنبه حیاتی استراتژی موقعیت‌یابی، نوع مزیت رقابتی هدفمند است؛ و در این راستا پارامترهای تأثیرگذار به اصطلاح نسبت قیمت در عملکرد «ارزش به پول» یا قیمت و محصول اند که باهم ترکیب می‌شوند. در واقع مزیت پیشنهاد شامل عملکردی است که مشتری به طور ذهنی احساس می‌کند؛ و قیمت متناظر که به طور ذهنی نیز ارزیابی می‌شود. بنابراین، زنجیره‌ای از ترکیبات معادل سود قابل تصور است که در انتهای این پیوست باعث بهبود عملکرد پروسه می‌شود؛ و پیشنهادات در انتهای پیوست دیگر باعث صرفه‌جویی در هزینه برای مشتریان می‌گردد «جهت وضاحت بیشتر شکل ۲۴,۴ را ببینید» (کریلکمپ،۱۹۸۷،ص۱۱۴ و صفحات بعدی). بنابراین دو احتمال به منظور دستیابی به مزیت رقابتی در دسترس است: یا هدف ایجاد مزیت هزینه به شکل کلی است که از آن مشتری در قالب یک مزیت قیمتی منتفع می‌شود. یا از دیدگاه مشتری چیزی منحصر به‌فرد که در واقع از نظر کیفیت یا عملکرد به میان می‌آید. با تمرکز بر یک گروه مشتری خاص «بازار یا بخش کلی»، دو جنبه باید برای پلانگذاری استراتژی موقعیت‌یابی در سطح نهاد تجاری در نظر گرفته شود:

۱. **منفعت مشتری:** آیا مزیت مشتری با کیفیت، عملکرد و یا قیمت بلند برده شود؟

۲. **استفاده از ابزارهای بازاریابی:** آیا ترکیب بیشتر بازاریابی بر عملکرد متمرکز باشد یا به‌قیمت؟

	استراتژی ترجیحی	استراتژی قیمت/مقدار
نوع سود مشتری	مزیت عملکرد بر اساس ویژگی‌های محصول «USP» یا ویژگی‌های کلی منجر به بهبود نسبی می‌شود، ارضای نیازها «چندبعدی = عاطفی و یا عقلانی».	مزیت قیمت منجر به صرفه‌جویی نسبی در هزینه می‌شود
مزیت رقابتی	«بهتر»: عملکرد بهتر در رابطه با رقابت برای همان قیمت «در شرایط خاص بهره‌برداری از توانائی اکتساب». «متفاوت»: تصویر متفاوت در رابطه با رقابت برای یک قیمت.	«ارزان تر»: قیمت پایین تر نسبت به رقابت با همان قیمت.
استفاده از ابزارهای بازاریابی	استفاده‌ای ترکیبی و مداوم از تمام ابزارهای بازاریابی غیر قیمتی برای تأثیرگذاری بر مشتریان.	قیمت به عنوان ابزار کلیدی بازاریابی برای تأثیرگذاری بر مشتریان «ترکیب بازاریابی استندرد».
مثال‌ها خرده فروشی وسایل حمل و نقل کامپیوتر بانک‌ها نوشیدنی‌ها	 گلوبوس، داگلاس بی ام دبلیو، مرسدس بنز اَپل جولیوس بار پریر	 آلدی، دنر کیا، اشکودا مدیون بانک قفس اوتینگر «آبجو»

شکل ۲۵٫۴ ویژگی‌های اولویت و استراتژی‌های قیمت/مقدار.



شکل ۲۶٫۴ مزایای عملکرد و قیمت.

بازاریابی متمرکز بر عملکرد مستلزم استفاده از تمام ابزارهای بازاریابی مبتنی بر قیمت است. با این‌حال، در این روش، تمام ابزارهای بازاریابی مبتنی بر قیمت از استندرد موجود در بازار مربوطه پیروی می‌کنند؛ و تفاوت میان رقبا تنها با کمک سطح پایین قیمت به‌دست می‌آید. با این‌حال،

بیکر این دو جهت‌گیری استراتژی را به عنوان استراتژی‌های ترجیحی و قیمت/مقدار توصیف می‌کند (بیکر،۲۰۱۳،ص۱۸۵ و صفحات بعدی). (به شکل ۴,۲۵ مراجعه کنید).

استراتژی قیمت و مقدار	استراتژی ترجیحی	
هیوندای، اوتینگر «بیر» الدی	وی‌دبلیوگولف، نیوا،گایلیت	کل بازار
انتراسکای، اوتو،لادا	پورسچ، اَپل، پیریر	بخش بازار

شکل ۲۷,۴ مثال‌های استراتژی ترجیحی قیمت/مقدار در کل بازار یا دربازارهای فرعی.

مجدداً تأکید می‌گردد که در این مرحله باید هدف کلیدی بازاریابی به تمام معنی به حداکثر رساندن منفعت مشتری نیست. بلکه مبین حالتی است که بتوان نیاز مشتری مرتبط «طبق ارزیابی مشتری» را بهتر از سایر رقبا برآورده کرد. به عبارت دیگر، تمرکز بر افزایش نسبی سود مشتری است (گروبی‌اوترینگهوس،۱۹۹۶).

با توجه به موارد فوق گروهای عمل‌گرا و گروه‌هایی که به قیمت حساسیت دارند را می‌توان در هربازاری شناخت. طوریکه، به عنوان یک قاعده، مزیت‌های رقابتی را می‌توان به طور مداوم با هر دو اولویت و استراتژی قیمت و مقدار ایجاد و بکار برد. با این‌حال، جالب است بدانید که در هر بازاری به طور معمول تنها یک عرضه‌کننده می‌تواند از طریق استراتژی قیمت و مقدار به مزیت رقابتی دست یابد؛ زیرا تنها یک عرضه‌کننده به‌حیث نهاد عملگرا از ویژگی«ارزان‌تر» نسبت به بقیه رقبا وارد عمل می‌شود. پس گفته می‌توان که تقریباً در هر بازاری چندین احتمال برای دستیابی به مزیت رقابتی از طریق استراتژی ترجیحی وجود دارد (بیکر،۲۰۱۳،ص۴۴۶). «هم‌چنان به شکل ۲۶,۴ مراجعه کنید».

همان‌طور که در مثال‌های شکل ۲۷,۴ نشان داده شد. استراتژی‌های ترجیحی و قیمت/مقدار ممکن است در بازار با موفقیت عمومی و هم‌چنان در بازارهای فرعی و منفرد دنبال شوند. به عقیده (پورتر،۱۹۹۹،ص۷۰ و صفحات بعدی). این پروسه می‌تواند به عنوان جهت‌گیری یا یک پیش‌شرط مهم برای موفقیت بازاریابی باشد. هم‌چنان دنبال کردن هدف‌های ذیل با استراتژی واضح الزامی به‌نظر می‌رسد:

۱. موضوع ارضاء بسته‌های ترجیحی چند بعدی با کمک ترکیب بازاریابی متفاوت و بهتر از رقبا؛

۲. ارائه صرفه‌جویی نسبی در هزینه مشتری از طریق مزیت قیمت (بلهوس،۱۹۹۵،ص۱۴۸)؛

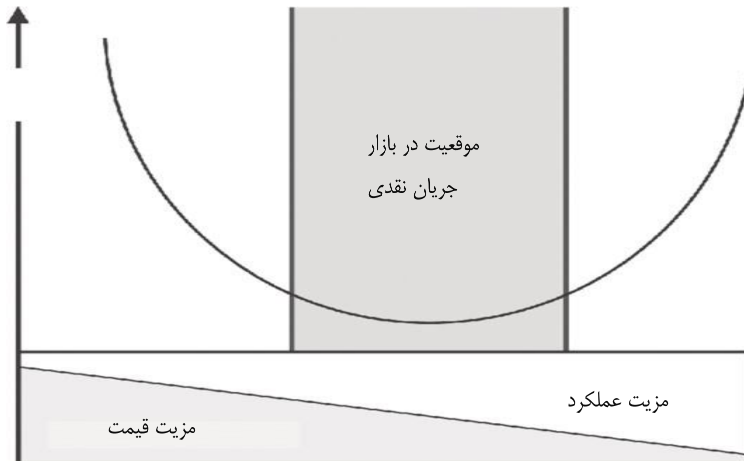
۳. استراتژی‌های «نه و نخیر» به منظور ارائه تصویر منحصر به فرد از نظر قیمت یا عملکرد نیست؛ و هم‌چنان این نوع عملکرد امیدوار کننده تلقی نمی‌شوند. زیرا هیچ مزیت واضحی در ارزیابی مشتری ارائه نمی‌دهند.

استراتژی قرار گرفتن میان دو چوکی؛ در این مورد مشتریان از خود می پرسند: چرا باید محصولی خریداری نمایم که نه قیمت آن ارزان است؛ و نه ویژگی‌های خوب برخوردار است؟

منحنی موسوم به شکل «یو» که در واقع رابطه بین جهت‌گیری استراتژی و موفقیت بازار «بازده، سود، جریان نقدی» را توصیف می‌کند. برخلاف باور حاکم نوع استراتژی که همراه با سهم نسبی بازار و با توجه به دلایل ذیل ترسیم یافته است:

سهم نسبی بازار یک پارامتر هدف را نشان می‌دهد که می‌تواند از طریق ترجیحات یا استراتژی‌های قیمت و مقدار تحت تأثیر قرار گیرد.

استراتژی ترجیحی	**«استراتژی قرار گرفتن میان دو صندلی»**	**استراتژی قیمت/مقدار**
«بخرید چون بهتر است!»	«آن را نخرید زیرا نه ارزان‌تر است و نه بهتر!»	بخرید چون ارزان‌تر است!



شکل ۲۸,۴ منحنی اصلاح شده «یو»(طبق نظر پورتر،۱۹۹۹،ص۷۰ و صفحات بعدی).

در عمل، این واحدهای تجاری هستند که با موفقیت استراتژی‌های رهبری قیمت و هزینه را دنبال می‌کنند، اگرچه رهبران بازار نیستند؛ و هم‌چنان واحدهای تجاری در بازار وجود دارند که با تفاوت استراتژی یا ترجیح به‌رهبری بازار دست یافته‌اند (پورتر،۱۹۹۹،ص۷۰ و صفحات بعدی).

بعضاً حتی گفته می‌توان که با پیشی جستن در عملکرد و ارائه سطح بالای عملکرد و هزینه‌های پایین به طور همزمان و به طور معمول مشتریان تصویر کلی را حس می‌کنند «یا بهتر یا ارزان‌تر» «به بخش ۵,۵,۴ مراجعه کنید». و در حقیقت این یک روش دوگانه نیست «هر دو بهتر و ارزان‌تر». تجربه عملی نشان می‌دهد که پیشنهادات که از نظر عینی بهتر و هم‌چنان ارزان‌تر از پیشنهادات رقیب هستند؛ توسط مشتریان خریداری می‌شوند. به این دلیل که در مقایسه با پیشنهادات رقیب وعده صرفه‌جویی در هزینه‌ها را می‌دهند یا به‌دلیل طبقه‌بندی آن‌ها به عنوان عملکرد برتر عرضه می‌شود.

بنابراین، موترهای ژاپنی با مودل لوکس مانند لکسوس توسط مشتریان خاصی خریداری می‌شوند؛ زیرا از موترهای ساخت مرسدس و بی‌ام‌دبلیو ارزان‌تر هستند؛ و در عین حال عملکرد قابل مقایسه‌ای دارند. هم‌چنان در حوزه‌ای عملکرد آن‌ها فقط استندرد بازار را ارائه می‌دهند. اگرچه این حالت در سطح نسبتاً بالایی از کالاهای لوکس قرار دارد. اما به طور معمول موترهای ژاپنی یک مزیت رقابتی در حوزه‌ای قیمت را ارائه می‌دهند.

در بسیاری از بازارهای جدید و جوان، مشکل کسانی که استراتژی‌های ترجیحی را دنبال می‌کنند و به آن مواجه هستند، این است که عملکرد رقبا تقریباً در تمام زمینه‌های تحول یافته و از میزان بالای استندردهای بازار کار می‌گیرند. از آنجایی‌که مشتریان به سختی می‌توانند تفاوتی را میان محصولات در این بازارها درک کنند، قیمت به یک بحث تعیین کننده خرید برای دایره‌های بزرگ خریداران تبدیل می‌شود. علاوه بر این، این خطر وجود دارد که مشتریان مزیت‌های کیفی را نیز حس می‌کنند، اما این مزیت‌ها با مزایای قیمتی محصول و مزایا پیشنهادات قابل مقایسه، جبران شدنی است. به عبارت دیگر، گروه‌های مشتری که عمل‌گرا اند در آن بازارها روبه‌نزول اند؛ و به دقت چنین اثراتی را به عنوان تعدیل قیمت نزولی توصیف می‌کند (بیکر،۲۰۱۳،ص۷۳۱ و صفحات بعدی).

اهمیت موقعیت‌یابی

این تحولات بخاطر تأکید و برخورد با نسبت ساختار قیمت و کیفیت ارائه شده به مشتریان مهم است به عقیده «کیتلر،۱۹۹۹،ص۵۹ و صفحات بعدی». جایگاه و اهمیت این پروسه را با پنج نوع روش مرتبط قابل تفکیک می‌داند:

در بسیاری از بازارها اصطلاح زیاد برای بیشتر «از جمله موتر، ساعت، منسوجات، تجهیزات آشپزخانه» و شرکت‌های «به عنوان مثال: فراری، لانگ و سون، گوچی، بولتاوپت» وجود دارند که با موفقیت خوب، محصولات لوکس را با قیمت‌های بسیار بالا عرضه می‌کنند. همین‌سان مشتریان این بازارها آماده هستند تا برای سطح بالای از عملکرد محصولات ارائه شده، بهای بیشتری را بپردازند. قیمت محصولات نشان دهنده‌ای شاخص مهم کیفیت در چنین بازارها است. با این‌حال، اهمیت موقعیت مزایای کیفیت و قیمت بالاتر از متوسط نه‌تنها در بازارهای لوکس مهم است. بلکه تقریبا ممکن است در هر بازاری مشاهده شود. شیوه بیشتر برای بیشتر خالص‌ترین شکل استراتژی ترجیحی را نشان می‌دهد. موقعیت‌های ارزشی «عملکرد برتر با قیمت قابل مقایسه «بیشتر برای همان» و «کیفیت قابل مقایسه با قیمت پایین‌تر یکسان برای کمتر» در واقع شیوه‌های را نشان می‌دهند که موقعیت پیشنهادات شرکت‌ها «بیشتر برای بیشتر» را در تعداد فزاینده‌ای از بازارها به چالش می‌کشند.

مثالی از موقعیت‌یابی بیشتر برای بیشتر: عرضه‌کنندگان، مرسدس، بی ام دبلیو، آئودی و جگوار در بازار موتر، شرکت‌های بیمه مانند اکسا وینتردور ، زوریخ و آلیانز یا عرضه‌کنندگان کالاهای مصرفی مانند شیرینی‌ساز سویسی کامبلی، آبجوسازی بیچ یا شرکت هنکل با نام تجاری پیرسل سال‌هاست که با موفقیت از این شیوه پیروی کرده اند.

بیشتر برای همان موقعیت‌یابی «بیشتر برای همان» اساساً مبنی بر استراتژی ترجیحی است. با این‌حال، یک تفاوت اساسی در این شیوه وجود دارد که مشتری عملکرد بیشتری نسبت به قیمت ارائه شده در بازار خاص دریافت می‌کند.

مثالی ازموقعیت‌یابی بیشتر برای همان توسط شرکت لیدل: این شرکت موفق‌شد در کنار سایرین خود را به عنوان یک رقیب، با ارائه‌ای تخفیف در خرده فروشی آلمان مطرح کند. در واقع توانسته از نظر قیمت و درک احساس مشتریان تقریباً به جایگاه شرکت‌های بزرگ برسد. در واقع همان دوران موفقیت شرکت لیدل بود که با حمایت صنعت اقلام توانست برند قدرتمندی

را به‌دست آورد و به مشتریان زیادی با اقشار مختلف و به شکل واقع‌بینانه محصولات نوآورانه‌تری را نسبت به سایرین که اساساً به برند خود متمرکز بودند، ارائه دهد.

همانگونه که استراتژی موقعیت‌یابی «همان برای کمتر» که معمولی‌ترین شکل یا حالت از مزیت قیمت یا استراتژی قیمت و مقدار است. در واقع شرکت‌های که از این شیوه پیروی می‌کنند ادعا دارند که محصولات قابل مقایسه‌ای را با قیمت مناسب عرضه می‌کنند. تولید کنندگان موتر مانند هوندا در خط‌مشی محصولات و ارتباطات خود به‌سمت عرضه‌کنندگان مانند فولکس واگن گرایش پیدا کرده است؛ و به این نکته اشاره دارد که تقریباً قیمت پایین عملکرد مشابهی را ارائه می‌دهند. به عنوان مثال: هوندا در میان آسیایی‌ها در سویس با شعار بلند تبلیغ می‌کرد.

استراتژی کمتر برای خیلی کمتر یکی از انواع مزیت قیمت به‌شمار می‌رود که در سال‌های اخیر در بازارهای مختلف اهمیت پیدا نموده است. در حقیقت یک شیوه جدید کمتر برای خیلی کمتر است. در این‌جا شرکت‌ها محصولاتی را عرضه می‌کنند که کیفیت معمول مربوطه کمتر از آن چیزی است که بسیاری از مشتریان انتظار دارند، داشته باشد؛ و با قیمت بسیار پایین عرضه می‌شود. دلیل این‌که چنین شیوهی در بازارهای بیشتر و بیشتر کار می‌کند اساساً به این واقعیت مربوط می‌شود که محصولات به طور فزاینده شامل اجزایی هستند که هیچ مزیت اضافی برای مشتریان یا گروه‌های مشتری خاص ارائه نمی‌دهند؛ که در واقع بتواند برای آن‌ها آماده پرداخت قیمت بالاتری باشند.

نمونه‌های معمولی در خرده‌فروشی، ارائه تخفیف‌های ویژه مانند شرکت آلدی که عملکرد خرده‌فروشی خود را به یک محدوده محصول کاهش داده است.

استراتژی بیشتر برای کمتر؛ پیشنهادی است که هم عملکرد بالا و هم مزایای قیمت را پیشنهاد می‌کند و بدون شک موقعیت برتری به خود اختصاص داده است. همان‌طور که در مطالب فوق اشاره شد. بسیار مشکوک است که آیا یک عرضه‌کننده در موقعیتی مناسب قرار داشته باشد. تجزیه و تحلیل دقیق به این مطلب نشان می‌دهد که حتی فروشگاه‌های زنجیره‌ای قاتل، مانند آیکی از دید مشتریان به عنوان ارائه‌دهندگان با مزیت قیمت قرار دارند. با این‌حال، عرضه‌کننده با افزایش مداوم کیفیت و استندرد در بازار خود اطمینان می‌دهد که فشار بر رقبا به طور دائم افزایش می یابد. جک ولش، رئیس سابق جنرال الکتریک، در اواخر عمر فعالیتش متوجه شد که: اگر نتوانید محصولی با کیفیت بالا را با پایین‌ترین قیمت در دنیا بفروشید، از بازی خارج خواهید شد. بهترین

راه برای نگه‌داشتن مشتریان خود این است که دائماً دریابید که چگونه با هزینه کمتر به آن‌ها خدمات بیشتر ارائه کنید. به عبارت دیگر: صرف‌نظر از این‌که عرضه‌کننده کدام موقعیت ارزشی را انتخاب کرده است. به‌دلیل رقابت فشرده و پویا در بازارها، هم در بعد کیفیت و هم در بعد قیمت همیشه آوردن تغییرات مثبت «بهبود» ضروری خواهد بود.

حوزه‌های استراتژی «ابعاد بازار»: چهارمین تصمیم اساسی استراتژی شامل انتخاب حوزه‌ای استراتژی یک شرکت است. تعریف فعالیت تجاری در سطح شرکت یکی از کلیدی‌ترین زمینه‌های تصمیم‌گیری در پلانگذاری استراتژی بازاریابی به‌شمار می‌رود؛ که قبلاً در بخش. ۳,۳ مرور گردید؛ و اما ملاحظات مربوط به بخش‌بندی بازار، همان‌طور که در ادامه مورد بحث قرار می‌گیرد، ارزش بیشتری در مباحث کنونی دارد.

اهمیت تقسیم‌بندی بازار: بخش بندی بازار یکی از مهم‌ترین مفاهیم بازاریابی مدرن به‌شمار می‌رود:

تقسیم بازار عبارت است از تقسیم یک بازار کلی ناهمگن به گروه‌های خریدار نسبتاً همگن با هدف پرداختن به این گروه‌ها با روش متفاوت.

بازاریابی متمایز	بازاریابی غیر متمایز
نیازهای ناهمگن در بازار کلی، نیازهای همه‌گان در بخش از بازار	نیازهای همه‌گان در بازار کلی
محصولات خاص برای بخش‌های تعریف شده	یک محصول برای بازار انبوه
مزیت‌های رقابتی به‌دلیل محصولات منحصر به فرد که نیاز بخش‌های خاصی را برآورده می‌کند	مزیت‌های رقابتی ناشی از یک محصول با مزیت قیمت مشخص، خواص بهتر یا تبلیغات قوی
فرصت‌های سود ویژه از طریق حاشیه‌های بالاتر برای محصولات خاص	فرصت‌های سود ویژه از طریق صرفه‌جویی در مقیاس، در تولید و بازاریابی

شکل ۲۹,۴ بازاریابی متمایز و غیرمتمایز.

مثالی از ارتباط تقسیم‌بندی بازار: شرکتی که می‌خواهد خدمات گسترده را در یک بازار ارائه دهد. اعم از کالاهای مصرفی و صنعتی در بازار فروشندگان یا بازار تدارکات بخش دولتی و غیره. اما خیلی وقت‌ها متوجه می‌شود که نمی‌تواند به‌همه مشتریان به یک اندازه خدمات ارائه کند. به‌دلیل این‌که تعداد آن‌ها بسیار زیاد و پراگنده هستند؛ و هم‌چنان نیازهای خرید بسیار متفاوتی دارند.

در واقع بجای تلاش برای رقابت در همه زمینه‌ها، شرکت باید جذاب‌ترین بخش‌های بازار را که می‌تواند با موفقیت به آن‌ها خدمات ارائه کند، انتخاب می کند (کاتلروهمکاران،۲۰۰۷،ص۳۵۶).

اگر این نوع بازاریابی متفاوت با شکل غیر قابل تفکیک مقایسه شود، معلوم است که ملاحظات مرتبط با تقسیم‌بندی بازار واضح‌تر می‌شوند «شکل ۲۹,۴ را ببینید».

از آنجایی‌که در جوامع توسعه یافته و صنعتی تمام نیازهای اساسی به میزان فزاینده‌ای برآورده می‌شود، تقسیم بندی بازار تبدیل به کلید موفقیت در میان کاربران شده است. ادغام اصل اساسی تقسیم‌بندی بازار در استراتژی‌های مربوطه مزایای زیر را به‌دنبال دارد:

۱. رضایت بیشتر مشتری به‌دلیل محصولات ویژه؛
۲. استفاده کارآمد «هدفمند» از اقدامات تبلیغاتی، ترویج فروش و توزیع؛
۳. کاهش فشار رقابتی با کاهش تعداد رقبا در مقایسه با کل بازار؛
۴. تعیین هدف دقیق برای پلانگذاری بازاریابی.

با توجه به نظریه‌ای «میفیرت و همکاران،۲۰۱۲،ص۱۸۷». که در واقع ایده‌های اساسی تقسیم‌بندی بازار را در یک جمله چنین خلاصه نمود: هدف اصلی تقسیم‌بندی بازار دستیابی به تناسب قوی بین پیشنهاد محصول و نیاز گروه‌های هدف است. با این‌حال البته اشکالات و محدودیت‌های برای استراتژی تقسیم بازار وجود دارد. در واقع اینها به ویژه زمانی اتفاق می‌افتند که یک شرکت چندین محصول را برای بازارهای فرعی مختلف بجای یک محصول واحد در یک بازار انبوه عرضه کند. در چنین حالتی هزینه‌های بالاتری را برای تولید، انبارداری و غیره متحمل می‌شود. علاوه بر این، گاهی اوقات می‌توان مشاهده کرد «به عنوان مثال: در بازار مواد شوینده» که شرکت‌های بزرگ چندین محصول «برند» را در یک بازار یا در بازارهای فرعی که به وضوح تقسیم نشده اند عرضه می‌کنند. در این مورد خیلی وقت‌ها رقابت بین این محصولات بستگی به سهم بازار دارد. در عمل اثر این نوع بازاریابی، تحت عنوان آدم‌خواری شناخته می‌شود.

نحوه‌ای انجام بخش‌بندی بازار: قبل از این‌که بخش‌های بازار را تقسیم نمائیم، باید چندین پیش شرط رعایت گردد. در ادامه به مهم‌ترین آن‌ها خواهیم پرداخت. متعاقباً معیارهای استندرد تقسیم بندی بازار، در بازار کالاهای مصرفی و سرمایه‌گذاری ارائه می‌شود.

پیش‌نیاز یا گام نخست تقسیم‌بندی بازار تثبیت و تشخیص تفاوت محصولات متنوع از نگاه مشتریان است. صنایع غذایی نمونه‌های متعددی را هم‌برای محصولاتی که «هنوز» قابل تجزیه نیستند «آرد، شکر و غیره» و هم برای تقسیم‌بندی گسترده بازارها بر اساس سطح قیمت، ذائقه‌ها، گروه‌های سنی مشتری «به عنوان مثال: بازار قهوه» و غیره ارائه می‌دهد. هم‌چنان نمونه‌های

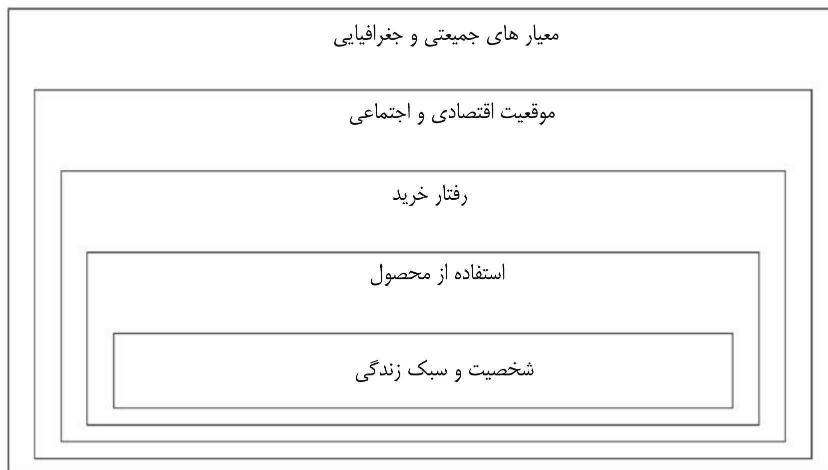
فراوانی وجود دارد که چگونه، از طریق تغییر در رفتار مشتری و یا از طریق اقدامات بازاریابی هدفمند، بازارهای را که قبلاً تجزیه شده اند، فرصت‌های تقسیم‌بندی را ارائه می‌دهند. به عنوان مثال: بازار آب میوه؛ در حالی که در قدیم تنها چند برند توسط کارخانه‌های آب میوه در منطقه ارائه می‌شد. اما امروزه انواع مختلف «پیل، آب میوه تیره، صادراتی، آبجوی گندم و غیره» و حتی مارک‌های بین‌المللی در دسته‌های مختلف قیمتی موجود است.

پیش نیاز یا گام دوم، این است که باید در میان نیاز گروه‌های خاصی از مشتریان شباهت‌های آشکاری وجود داشته باشد. در غیر این صورت به سختی می‌توان به آن‌ها محصولی جذاب ارائه کرد. نمونه‌های بسیار متفاوت برای نیازهای بازارهای خاص «به عنوان مثال: آرایشگاه‌ها، مدیریت مشاوران» وجود دارد که بسیار فردی به‌نظرمی‌آیند.

در گام سوم، باید گفت که خدمت به یک بخش بازار تنها زمانی می‌تواند ارزشمند باشد که اندازه و توانائی شرکت با استراتژی سودآور و منابع کافی موجود باشد. در بازارهای با تعداد کم مشتری و یا تقاضای که به ندرت اتفاق می‌افتد، معرفی تعداد زیادی از محصولات مختلف برای هر یک از بخش‌های کوچک به طور معمول سودآور نمی‌باشد.

چهارمین پیش‌نیاز برای تقسیم بندی بازار، قابلیت شناسایی و دسترسی مشتریان است. اگر قرار است استراتژی‌های هدفمند بازاریابی برای گروه مشتریان تعقیب گردد، این تنها زمانی ارزشمند خواهد بود که بتوان این گروه را با ویژگی‌های خاصی تعریف و از طریق رسانه‌های مناسب، کانال‌های فروش و غیره به آن دسترسی پیدا کرد.

در نهایت باید به این نکته نیز اشاره کرد که برای تقسیم‌بندی موفق بازار، شرکت باید بتواند استراتژی مناسبی را برای بخش مربوطه تدوین و اجرا کند. به عنوان مثال: خدمت به بخش بازار کامپیوتر با کیفیت بالا به تخصص فنی نیاز دارد. هم‌چنان، یک تولیدکننده‌ای موتر کوچک احتمالاً به منظور بدست‌آوردن رضایت جهت تولید مودل جدید در بخش بازار لیموزین لوکس با مشکل مواجه خواهد شد. در این زمینه، ارتباطی با شیوه مبتنی بر منابع ارائه شده در بخش ۲,۱,۳ قابل ملاحظه است.



شکل ۳۰,۴ معیارهای تقسیم بازار در بخش کالاهای مصرفی.

اکثر معیارهای اعمال شده برای تقسیم‌بندی بازار را می‌توان در گروه‌ها ترکیب کرد. در اصل گروه‌ها معیارهای رایج در بخش کالاهای مصرفی «در شکل ۴,۳۰ ارائه شده است» بر اساس مثال‌های زیر نشان و توضیح داده شده است:

۱. معیارهای جمعیتی و جغرافیایی «سن، جنسیت، وضعیت خانواده و اندازه خانواده، منطقه یا محل سکونت، جمعیت شهری یا روستایی».
۲. وضعیت اقتصادی و اجتماعی «درآمد، شغل، طبقه اجتماعی، تحصیلات».
۳. رفتار خرید «تکرار خرید، انتخاب مکان خرید، وفاداری به برند، نوع پروسه‌ای تصمیم‌گیری خرید».
۴. استفاده از محصول «هدف مورد نظر محصول، نوع خواص محصول، اهمیت ویژگی‌های محصول».
۵. شخصیت و سبک زندگی «اشتیاق به نوآوری، جهت‌گیری لذت، تلاش برای امنیت و غیره».

اصول اساسی تقسیم‌بندی بازار در بخش کالاهای مصرفی و کالاهای سرمایه‌ای نیز اعمال می‌شود. با این‌حال، معیارهای دیگری در بخش بندی بازار کالاهای مصرفی قابل اعمال است که مهم‌ترین آن‌ها در شکل ۳۱,۴ تحریر و با مثال توضیح داده می‌شود:

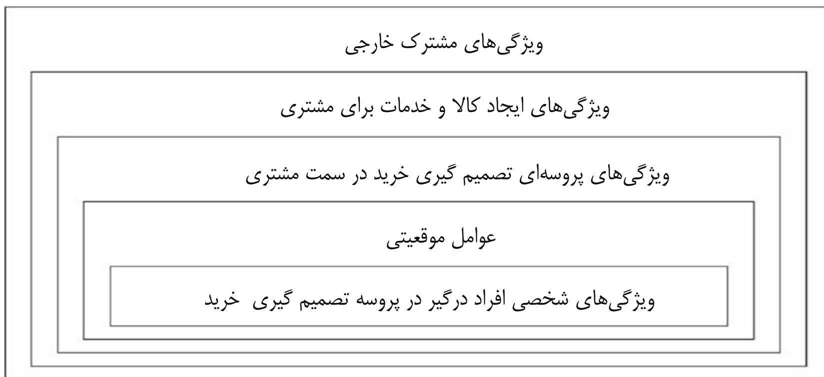
۱. ویژگی‌های خارجی «صنعت، اندازه شرکت، منطقه».

۲. ایجاد کالاها و خدمات توسط مشتری «فناوری‌های کاربردی، تأمین‌کنندگان قبلی، قابلیت‌ها و تخصص».

۳. پروسه‌ای تصمیم‌گیری خرید از طرف مشتری «ادغام سازمانی تدارکات، تعادل قدرت در شرکت، سیاست تدارکات، معیارهای تصمیم‌گیری».

۴. عوامل موقعیتی «فوریت نیاز، اندازه سفارش».

۵. ویژگی‌های شخصی افراد درگیر در پروسه‌ای تصمیم‌گیری خرید، ریسک گریزی تلاش برای امنیت، سبک شناختی، جهت‌گیری تجاری در مقابل فنی می‌باشد (شاپیرووبونوما،۱۹۸۴).



شکل ۳۱,۴ معیارهای تقسیم بازار در بخش کالاهای سرمایه‌ای.

جداول، ۴,۳۰ و ۴,۳۱ یکسان هستند؛ و ویژگی‌ها بر اساس قابلیت مشاهده تدوین یافته است. هر چی اصلیت ویژگی قابل سنجش و محسوس باشد اجرای آن آسان‌تر خواهد بود. قابل تذکر است که داده‌های مربوطه را طور تهیه کنید که بیشتر متمایل به‌سمت بیرون باشد. با این‌حال، برای جلوگیری از تفسیرهای نادرست، دو نظر انتقادی در زمینه موجود است:

۱. همان‌طور که در مطالب فوق به آن پرداخته شد؛ به این معنی نیست که معیار گروها از یکدیگر مستقل هستند.

۲. اشکال فوق در مورد اهمیت معیارهای فردی برای حل مشکل تقسیم‌بندی خاص مواردی را بیان نکرده اند.

در بازاریابی کالاهای سرمایه‌ای تفاوت میان تقسیم‌بندی کلان و خرد مرسوم است. در واقع تقسیم‌بندی کلان به ویژگی شرکت‌ها و سازمان‌های مورد نظر به عنوان مشتری «به عنوان مثال: اندازه شرکت و مکان» اشاره دارد. در حالی که در تقسیم بندی خُرد، افراد و متخصصین مربوطه

تدارکات به عنوان یک گروه «مرکز خرید» در نظر گرفته می‌شوند. هم‌چنان موقعیت و سلسله مراتب آن‌ها، ویژگی‌های شخصی آن‌ها را مشخص می‌سازد (کلینالتینکمپ،۲۰۰۲).

در بیشتر موارد چندین معیار برای تعریف بخش‌های بازار استفاده می‌شود. به عنوان مثال: برای توصیف یک نسخه‌ای اسپورت یا یک موتر میان‌رده، می‌توان از معیارهای زیر استفاده کرد: سن «۲۰ تا ۴۰ سال»، درآمد «۴۰،۰۰۰ تا ۶۰،۰۰۰ یورو در سال»، منطقه «اروپا» و سبک زندگی «تفریحی‌محور».

در توضیح طرح شرکت آبل؛ بخش‌بندی بازار طوریست که در آن شناسایی گروه‌های مشتریان نسبتاً همگن می‌باشد. در این زمینه باید توجه داشت که تقسیم‌بندی را می‌توان در درجات مختلف و متمایز و در سطوح متفاوت پلانگذاری یعنی از پلانگذاری بازارمحور شرکت تا پلانگذاری بازاریابی مرکب انجام داد. بنابراین ممکن است برای پلانگذاری بازاریابی در سطح شرکت، به عنوان مثال: تعریف بخش «شرکت‌های حمل و نقل در بازار اروپا» کافی باشد. در مقابل، تصمیم‌گیری در مورد ترکیب بازاریابی محصول، قیمت، سیاست‌های ارتباطی و توزیع ممکن است نیازمند جهت‌گیری محدودتر به بخش «شرکت‌های حمل‌ونقل متوسط» و حدود «۱۵ تا ۵۰ کارمند» مستقر در آلمان و یا مختص به حمل‌ونقل کالاهای تازه باشد «به عنوان مثال:، موترهای یخچال دار».

طبق تعریف استراتژی نهاد تجاری، ترکیبی از یک محدوده‌ای محصول خاص با یک بازار خاص «ترکیب محصول/ بازار» است. بنابراین پلانگذاری بازاریابی در سطح نهاد تجاری به تصمیم‌گیری اساسی در مورد این‌که به کدام بازار خدمات ارائه شود، مربوط نمی‌شود. بلکه مطلب منوط به تصمیم‌گیری می‌باشد؛ و در اجرای آن رعایت موارد ذیل الزامی به‌نظر می‌رسد:

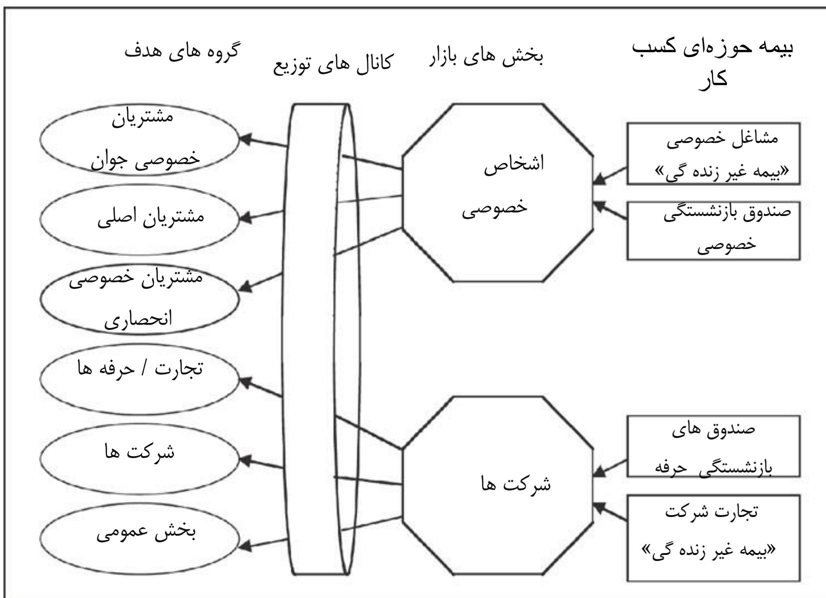
۱. در پس زمینه تغییر بازار، شرایط رقابتی و محیطی «از جمله نیازهای مشتری، رفتار خرید، ارزش‌ها، رقابت جایگزین، توسعه‌ای رسانه‌ها و غیره» قرار دارد؛

۲. چگونه باید تعاریف موجود بازار و بخش بازار را اصلاح کرد. «به عنوان مثال: با دسترسی به گروه‌های هدف پیرامونی، تمرکز بر مشتریان اصلی یا کاربران اصلی، پرورش تشدید مشتریان اصلی، تمرکز بر مروجین قدرت در مرکز خرید»؛

۳. به منظور دستیابی به اهداف بازاریابی «درآمد، اهداف رشد و غیره» اقدامات صورت گیرد.

خط تصمیمات میان تقسیم‌بندی سطح کلی شرکت و سطح نهاد تجاری خیلی وقت‌ها به وضوح تعریف ناشده است. اساساً، این‌ها حوزه‌ها کاملاً به‌هم پیوسته هستند؛ و آن‌ها دیدگاه‌های پلانگذاری بازاریابی از بالا به پایین و از پایین به بالا «به‌مفهوم شیوه روز بخش ۲,۳,۳ مراجعه کنید» باید به طور مکرر به هم مرتبط شوند.

هم‌چنان در عمل، تفاوت میان بخش‌های بازار و گروه‌های هدف رایج است. به عنوان مثال: در صنعت بیمه، بخش‌های بازار به عنوان گروه‌های مشتریان برتر شناخته می‌شوند، یا «شرکت‌ها» و «افراد خصوصی». یک بخش خاص از بازار که شامل چندین گروه هدف هستند. به عنوان مثال: بخش بازار شرکت‌ها، گروه‌های هدف تجارت، حرفه‌ها، شرکت‌ها و بخش عمومی را در بر می‌گیرد (شکل ۳۲,۴).



شکل ۳۲,۴ بخش‌های بازار و گروه‌های هدف در بخش بیمه(اسکوگل و فینستیروالدر،۱۹۹۹،ص۹۲).

برای این‌که منابع موجوده یک شرکت به مؤثرترین و کارآمدترین طریقه به‌کار گرفته شود، اساساً تصمیمات مؤثر بر انتخاب و تقسیم‌بندی بازار باید «از بالا به پایین» یعنی از بافت کلی شرکت الهام گرفته، اتخاذ گردد. از دیدگاه نهاد تجاری تصمیماتی که به طور خاص بر بخش بازار و گروه‌های هدف آن تأثیر می‌گذارند، «از پایین به بالا» خوب عمل می‌کنند.

تعریف استراتژی موقعیت‌یابی در سطح نهاد تجاری: در بخش‌های قبلی، حوزه‌های مختلفی را که باید در تعریف استراتژی موقعیت‌یابی در سطح نهاد تجاری در نظر گرفته شوند؛ توضیح گردید. قابل یادآوری است که این حوزه‌ها ارتباط نزدیکی با هم دارند؛ و باید به طور همزمان در پلانگذاری بازاریابی در نظر گرفته شوند. در حقیقت این چهار بلوک ساختمانی باید به‌گونه‌ای اساسی به‌هم وصل شوند که یک استراتژی موقعیت‌یابی منسجم از آن بدست آید (بیکر،۲۰۱۳،ص۳۵۲ و صفحات بعدی).

چنین ترکیبی از بلوک‌های سازنده استراتژی به عنوان تراشه‌های استراتژی در عملیات بکار می‌رود. با این‌حال در گام نخست تنوع استراتژی باید مشخص شود؛ در واقع باید تصمیم گرفت که آیا موقعیت فعلی را می‌توان در محیط رقابتی حفظ کرد، یا تغییر موقعیت ضروری است؛ یا این‌که برای یک موقعیت جدید تلاش کرد. زمینه و سبک استراتژی جدید باید تعریف شود؛ یعنی مشخص شود که تصمیمات در مورد خدمات به بازار طور کلی یا قسمی یا جایگاه شرکت به‌صورت تهاجمی یا تدافعی و به روشی نوآورانه یا متعارف در نظر گرفته شود. در نهایت، در زمینه‌ای محتوای استراتژی باید تصمیم گرفت که چگونه یک مزیت رقابتی به میان آید.

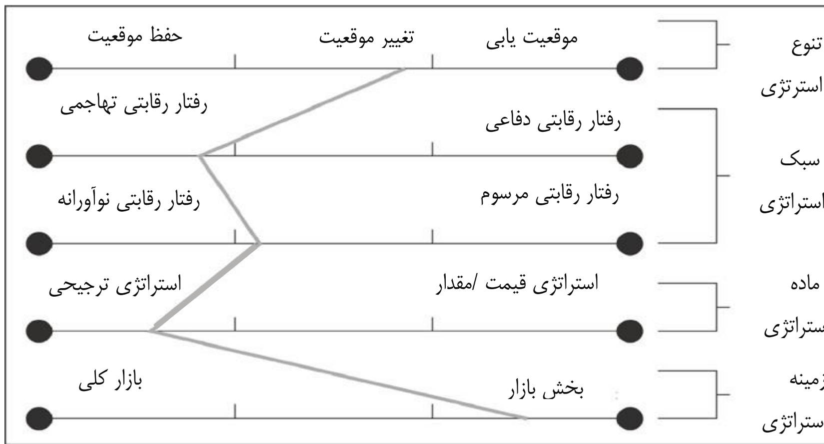
شکل ۳۳,۴ حوزه‌های تصمیم‌گیری را نشان می‌دهد که استراتژی موقعیت‌یابی در سطح نهاد تجاری باید در نظر گرفته شود. در واقع هر منطقه می‌تواند به عنوان یک پیوست شناخته شود (تامچاک،۱۹۸۹،ص۱۴۱ وصفحات بعدی). به عنوان مثال: در مورد تغییر استراتژی «حفظ موقعیت بازار» از یک طرف با «موقعیت‌یابی جدید» از سوی دیگر، «تغییر موقعیت» که در واقع این پروسه نشان‌دهنده‌ای نقطه‌ای میانی زنجیره کلی به‌شمار می‌رود.

بنابراین، هر استراتژی موقعیت‌یابی را می‌توان به عنوان ترکیبی از عبارات چهار زنجیره ویژه تصمیم‌گیری «همان‌طور که در شکل ۶,۶ نشانی گردیده» مشاهده کرد. اساساً، ترکیب‌های متعددی ممکن است برای تعریف استراتژی موقعیت‌یابی وجود داشته باشد. با این‌حال، همه ترکیب‌ها گزینه‌های بالقوه‌ای موفقی در همه صنایع و برای همه شرکت‌ها بوده نمی‌تواند. به عنوان مثال: نتایج یک مطالعه تجربی گسترده از ۲۰۳ نهاد تجاری نشان می‌دهد که سه نوع استراتژی موقعیت‌یابی به ویژه در بازار کالاهای مصرفی موفق بوده اند:

استراتژی ترجیح‌محور تقسیم‌بندی بازار: استراتژی ترجیحی با سبک استراتژی نوآورانه و تهاجمی در یک بازار فرعی «به عنوان مثال: ریدبول».

استراتژی ترجیحی‌محور بازار انبوه: استراتژی ترجیحی با سبک استراتژی ابتکاری و تهاجمی و پوشش کلی بازار «به عنوان مثال: شرکت نایوا و کنور».

استراتژی تهاجمی قیمت و مقدار: استراتژی قیمت و مقدار با سبک استراتژی ابتکاری و تهاجمی و پوشش کلی بازار «مثلا شرکت آلدی» (گاسک،۱۹۹۲،ص۲۷۶).



شکل ۳۳,۴ تداوم تصمیم‌گیری موقعیت‌یابی در سطح نهاد تجاری.

همان‌طور که در بخش‌های قبلی توضیح داده شد، این نتایج قابل قبول به‌نظر می‌رسد؛ و تاحد زیادی با اصول جهت‌گیری استراتژی واحدهای تجاری، سازگاری دارد. از یک طرف، استراتژی‌های موقعیت‌یابی تهاجمی و نوآورانه ظاهراً بیشترین ظرفیت موفقیت را ارائه می‌دهند؛ از سوی دیگر، واضح است که موفقیت بالاتر از حد متوسط با استراتژی قیمت و کمیت تنها در یک بازار ملی یا یک بازار فرعی امکان‌پذیر است. زیرا الزاماً منبای اساسی برای بهره‌برداری از منحنی تجربه و اثرات صرفه‌جویی در مقیاس بزرگ نیاز است؛ و اما در مقابل، استراتژی‌های ترجیحی می‌تواند هم در بازارهای فرعی و نیز در بازار کلی موفق باشند.

شرکت‌های که برای توزیع محصولات و خدمات خود به‌نهادهای واسطه متکی هستند، باید دو «یا احتمالاً چندین» استراتژی موقعیت‌یابی مرتبط را بکار گیرند: یکی با مشتری‌گرایی نهایی و دیگری با جهت‌گیری صریح و میانجی. در توسعه‌ای یک استراتژی موقعیت‌یابی واسطه‌گرا، مجدداً باید با توجه به تنوع استراتژی سبک استراتژی، استراتژی ماده و زمینه استراتژی تصمیم‌گیری شود.

منبع:

Ambler, T. (۱۹۹۹). Innovation Metrics. London

Assael, H. (۱۹۸۵). Marketing management: Strategy and action. Boston, MA.

Backhaus, K. (۱۹۹۵). Investitionsgütermarketing (٤th edn.). München.

Barney, J. B. (۱۹۹۱). Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management, ۱۷, ۹۹–۱۲۰.

Becker, J. (۲۰۱۳). Marketing-Konzeption – Grundlagen des zielstrategischen und operativen Marketing-Managements (۱۰th edn.). München.

Belz, C. (۱۹۹۱). Suchfelder im Marketing. Zürich/St. Gallen.

Belz, C., & Bieger, T. (۲۰۰٦). Customer-Value – Kundenvorteile schaffen Unternehmensvorteile (۲nd edn.). Landsberg am Lech.

Blattberg, R. C., & Deighton, J. (۱۹۹٦). Manage marketing by the customer equity test. Harvard Business Review, ۷٤, ٤, ۱۳٦–٤٤.

Brockhoff, K. (۲۰۰۱). Positionierung. In H. Diller (Ed.), Vahlens Großes Marketinglexikon (pp.۱۲۷۵–۱۲۷٦). München.

Bruhn, M., & Homburg, C. (Eds) (۲۰۱۳). Handbuch Kundenbindungsmanagement (۸th edn.).Wiesbaden.

Burmann, C., Blinda, L., & Nitschke, A. (۲۰۰۳). Konzeptionelle Grundlagen des identitätsbasierten Markenmanagements. In C. Burmann (Ed.), LiM-Arbeitspapier Nr. ۱ der Universität Bremen.

Bremen.Clef, U. (۲۰۰٤). Marketing-Mythos: Porsche, in: Absatzwirtschaft, Sonderheft ۲۰۰٤, ۲۲–۲۸.

Cornelsen, J. (۲۰۰۰). Kundenwertanalysen im Beziehungsmarketing – Theoretische Grundlagen und

Ergebnisse einer empirischen Studie im Automobilbereich. Erlangen/Nürnberg.

Cummings, A., & Oldham, G. R. (۱۹۹۷). Enhancing creativity: Managing work contexts for the high potential employee. California Management Review, ٤۰, ۱, ۲۲–۳۸.

Day, G. S. (۱۹۹٤). The capabilities of market-driven organizations. Journal of Marketing, ٥۸(٤), ۳۷–٥۲.

Day, G. S., & Wensley, R. (۱۹۸۸). Assessing advantage: A framework for diagnosing competitive superiority. Journal of Marketing, ٥۲, ۲, ۱–۲۰.

Diller, H. (۱۹۹٦). Kundenbindung als Marketingziel. Marketing ZFP, ۱۸(۲), ۸۱–۹٤.

Dittrich, S. (۲۰۰۲). Kundenbindung als Kernaufgabe im Marketing (۲nd edn.). St. Gallen.

Esch, F.-R. (۱۹۹۲). Positionierungsstrategien – konstituierender Erfolgsfaktor für Handelsunternehmen. Thexis, ۹(٤), ۹–۱٥.Esch, F.-R. (۲۰۱۲). Strategie und Technik der Markenführung (۷th edn.). München.

Esch, F.-R., & Andresen, T. (۱۹۹٦). ۱۰ Barrieren für eine erfolgreiche Markenpositionierung und Ansätze zu deren Überwindung. In T. Tomczak, T. Rudolph, & A. Roosdorp (Eds), Positionierung – Kernentscheidung des Marketing (pp. ۷۸–۹٤). St. Gallen.

Esch, F.-R., & Levermann, T. (۱۹۹٥). Positionierung als Grundlage des strategischen Kundenmanagements.Thexis, ۱۲(۳), ۸–۱٦.

Fink, D. H., & Meyer, N. (۱۹۹٥). Key-Account-Management – Effiziente Kundenbearbeitung im Vertrieb von Investitionsgütern durch Einsatz der Portfolio-Technik. Marktforschung & Management, ۳۹(۲), ۷٦–۸۰.

Finsterwalder, J. (۲۰۰۲). Transformation von Kundenbeziehungen – Ansätze für das

Mengenkundengeschäft von Dienstleistungsunternehmen. St. Gallen.

Freter, H. (۱۹۸۳). Marktsegmentierung. Stuttgart.

Friese, M. (۱۹۹۸). Kooperation als Wettbewerbsstrategie für Dienstleistungsunternehmen. Wiesbaden.

Geschka, H., & Eggert-Kipfelstuhl, K. (۱۹۹٤). Innovationsbedarfserfassung. In T. Tomczak & S. Reinecke (Eds), Marktforschung (pp. ۱۱٦–۱۲۷). St. Gallen.

Gore (۲۰۰۷): Homepage von Gore, www.gore.de. Zugriff: ۱٥. Aug. ۲۰۰۷).

Greenberg, J. M. (۲۰۰۱). Letter to the shareholders. In McDonald’s ۲۰۰۰ Annual Report, Oak Brook, IL, ۱–٤.

Große-Oetringhaus, W. F. (۱۹۹٦). Value marketing. In T. Tomczak & C. Belz (Eds), Kundennähe realisieren. Ideen – Konzepte – Methoden – Erfahrungen (pp. ٥٥–۷۹). St. Gallen.

Gussek, F. (۱۹۹۲). Erfolg in der strategischen Markenführung. Wiesbaden.

Haedrich, G., Tomczak, T. (۱۹۹٦). Produktpolitik. Stuttgart.

Haedrich, G., Tomczak, T., & Kaetzke, P. (۲۰۰۳). Strategische Markenführung (۳rd edn.). Stuttgart.

Hagel, J., & Singer, M. (۱۹۹۹). Unbundling the corporation. Harvard Business Review, ۷۷(۲), ۱۳۳–۱٤۱.

Hamel, G., & Prahalad, C. K. (۱۹۹۲). So spürten Unternehmen neue Märkte auf. Harvard Manager, ۱٤(۲), ٤٤–٥٥.

Helm, R., & Janzer, T. M. (۲۰۰۰). Vertrauen aufbauen und erfolgreich kooperieren – Professionalisierung durch Institutionalisierung der Beziehung in Netzwerken. io Management, ٦۹(۱۲), ۲٤–۳۱.

Herstatt, C. (۱۹۹۱). Anwender als Quelle für Produktinnovationen. Zürich.

Herstatt, C., & Von Hippel, E. (۱۹۹۲). From experience: Development new product concepts via the lead user method. A case study in a «Low-Tech» field. Journal of Product Innovation Management, ۹, ۲۱۳–۲۲۱.

Huldi, C., & Staub, F. (۱۹۹٥). Cube-based marketing. In: Direkt Marketing, ٥, ۲۷–۳۱.

Kaetzke, P., & Tomczak, T. (۲۰۰۰). Ausschöpfen von Leistungspotenzialen – Ein Konzept zur Gestaltung existierender Leistungen. Thexis, ۱۷(۲), ۱۹–۲۲.

Karg, M. (۲۰۰۱). Kundenakquisition als Kernaufgabe im Marketing, Diss. St. Gallen.

Kleinaltenkamp, M. (۲۰۰۲). Wettbewerbsstrategie. In M. Kleinaltenkamp & W. Plinke (Eds.), Strategisches business-to-business marketing (pp. ٥۷–۱۸۹). Berlin.

Kliche, M. (۱۹۹۱). Industrielles Innovationsmarketing: eine ganzheitliche Perspektive. Wiesbaden.

Köhler, R. (۲۰۰٥). Kundenorientiertes Rechnungswesen als Voraussetzung des Kundenbindungsmanagements. In M. Bruhn & C. Homburg (Eds), Handbuch Kundenbindungsmanagement –Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM (pp. ٤۰۱–٤۳٤). Wiesbaden.

Kotler, P. (۱۹۹۹). Kotler on marketing. How to create, win, and dominate markets. New York.

Kotler, P., & Keller, K. (۲۰۱۲). Marketing management, (۱٤th edn.). Boston u. a. O.

Kotler, P., Keller, K., & Bliemel, F. (۲۰۰۷). Marketing-Management. Strategien für wertschaffendes Handeln (۱۲th edn.). München.

Kreilkamp, E. (۱۹۸۷). Strategisches Management und Marketing. Berlin.

Kroeber-Riel, W., Weinberg, P., & Gröppel-Klein, A. (۲۰۰۹). Konsumentenverhalten (۹th edn.).München.

Kuß, A., & Tomczak, T. (۲۰۰۷). Käuferverhalten. Eine marketingorientierte Einführung (۴th edn.).Stuttgart.

Kutschker, M. (۱۹۹۴). Strategische Kooperationen als Mittel der Internationalisierung. In L. Schuster (Ed.), Die Unternehmung im internationalen Wettbewerb (pp. ۱۲۱–۱۵۷). Berlin.

Link, J. (۱۹۹۵). Welche Kunden rechnen sich?. Absatzwirtschaft, ۳۸(۱۰), ۱۰۸–۱۱۰.

Lisowsky, P. U. (۱۹۶۸). Das Bedürfnis als absatzwirtschaftliches Problem. St. Gallen.

Magyar, K. M. (۱۹۸۷). Pioniermanagement. Rorschach.

Meffert, H. (۱۹۸۸). Strategische Unternehmensführung und Marketing: Beiträge zur marktorientierten Unternehmenspolitik. Wiesbaden.

Meffert, H., & Burmann, C. (۱۹۹۶a). Strategisches marketing-management: Analyse – Konzeption – Implementierung. Wiesbaden.

Meffert, H., & Burmann, C. (۱۹۹۶b). Identitätsorientierte Markenführung – Grundlagen für das Management von Markenportfolios. Münster.

Meffert, H., Burmann, C., & Kirchgeorg, M. (۲۰۱۲). Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele (۱۱th edn.). Wiesbaden.

Miles, R. E., & Snow, C. C. (۱۹۷۸). Organizational strategy, structure, and process. New Yorkl.

Morschett, D. (۲۰۰۵). Formen von Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. In J. -Zentes, B. Swoboda, & D. Morschett (Eds), Kooperationen, Allianzen und Netzwerke (pp. ۳۷۷–۴۰۳). Wiesbaden.

Nieschlag, R., Dichtl, E., & Hörschgen, H. (۲۰۰۲). Marketing (۱۹th edn.). Berlin.

Olson, J., & Reynolds, T. (۱۹۸۳). Understanding consumers' cognitive structures – implications for advertising strategy. In L. Percy & A. Woodside (Eds), Advertising and consumer psychology (pp. ۷۷–۹۰). Lexington, MA/Toronto.

Porter, M. (۱۹۹۹). Wettbewerbsstrategie – Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten (۱۰th edn.). Frankfurt am Main.

Reinecke, S., Tomczak, T. & Dittrich, S. (۱۹۹۸). Marketingcontrolling. St. Gallen.

Reinecke, S., & Tomczak, T. (Eds) (۲۰۰٦). Handbuch Marketingcontrolling (۲nd edn.). Wiesbaden.

Ries, A., & Trout, J. (۱۹۸٦). Positioning: Die neue Werbestrategie. Hamburg.

Ries, A., Trout, J. (۱۹۹۳). Die ۲۲ unumstößlichen Gebote im Marketing. Düsseldorf et al.

Roosdorp, A. (۱۹۹۸). Coca-Cola: Leistungspflege durch agile Marktkommunikation. In T. Tomczak & S. Reinecke (Eds), Best Practice in Marketing – Erfolgsbeispiele zu den vier Kernaufgaben im Marketing (pp. ۲٤۱–۲٥۱). St. Gallen/Wien.

Rudolf–Sipötz, E. (۲۰۰۱). Kundenwert, Konzeption – Determinanten – Management. St. Gallen.

Rudolf–Sipötz, E., & Tomczak, T. (۲۰۰۱). Kundenwert in Forschung und Praxis, Fachbericht für Marketing, No. ۲. St. Gallen.

Schleuning, C. (۱۹۹٤). Dialogmarketing. Theoretische Fundierung, Leistungsmerkmale und Gestaltungsansätze. Ettlingen.

Schögel, M. (۲۰۰٦). Kooperationsfähigkeiten im Marketing. Wiesbaden.

Schögel, M., & Finsterwalder, J. (۱۹۹۹). Fallstudie Winterthur: Grundlagen und Rahmenbedingungen des Dienstleistungsmarketing bei einem

Versicherungsunternehmen, Materialien der Ausund Weiterbildung aus dem IMH, unveröffentlichtes Arbeitspapier. St. Gallen.

Schulz, B. (۱۹۹۵). Kundenpotenzialanalyse im Kundenstamm von Unternehmen. Frankfurt am Main.

Shapiro, B. P., & Bonoma, T. V. (۱۹۸٤). How to segment industrial markets. Harvard Business Review, ٦۲(۳), ۱۰٤–۱۱۰.

Siebert, H. (۱۹۹۱). Ökonomische Analyse von Unternehmensnetzwerken. In W. H. Staehle & J.

Sydow (Eds), Managementforschung, Bd. ۱ (pp. ۲۹۱–۳۱۱). Berlin/New York, NY.

Simon, H. (۱۹۸۸). Management strategischer Wettbewerbsvorteile. Zeitschrift für Betriebswirtschaft, ٥۹(٤), ٤٦۱–٤۸۱.

Slater, S. F., Olson, E. M., & Reddy, V. K. (۱۹۹۷). Strategy-based performance measurement. Business Horizons, ٤۰(٤), ۳۷–٤٤.

Stauss, B. (۱۹۹٦). Der Einsatz der «Critical Incident Technique» im Dienstleistungsmarketing. In T. Tomczak & C. Belz (Eds), Kundennähe realisieren. Ideen – Konzepte – Methoden – Erfahrungen (pp. ۲۳۳–۲٥۰). St. Gallen.

Stauss, B. (۲۰۰۰). Rückgewinnungsmanagement: Verlorene Kunden als Zielgruppe. In M. Bruhn & B. Stauss (Eds), Dienstleistungsmanagement Jahrbuch ۲۰۰۰ (pp. ٤٤۹–٤۷۱). Wiesbaden.

Stauss, B., & Seidel, W. (۲۰۰۷). Beschwerdemanagement: Kundenbeziehungen erfolgreich managen durch Customer Care (٤th edn.). München/Wien.

Sydow, J. (۲۰۰۱). Zwischenbetriebliche Kooperationen. In P.-J. Jost (Ed.), Der Transaktionskostenansatz in der Betriebswirtschaftslehre (pp. ۲٤۱–۲۷۱). Stuttgart.

Theling, T., & Loos, P. (۲۰۰٤). Determinanten und Formen von Unternehmenskooperationen. In P. Loos (Ed.), Working papers of the research group information systems & management, Nr. ۱۸. Johannes Gutenberg Universität Mainz.

Timmermann, A. (۱۹۸۲). An Haupterfolgsfaktoren orientierte Geschäftsfeldstrategien: Grundbausteine der Multi-Faktor-Portfolio-Methode, in: AGPLAN-Handbuch der Unternehmensplanung. Berlin.

Tomczak, T. (۱۹۸۹). Situative Marketingstrategien. Berlin/New York, NY. Tomczak, T. (۱۹۹٤). Produktpositionierung, unveröffentlichtes Manuskript. St. Gallen.

Tomczak, T., & Müller, F. (۱۹۹۲). Kommunikation als zentraler Erfolgsfaktor der strategischen Markenführung. Thexis, ۹(٦), ۱۸–۲۲.

Tomczak, T., & Reinecke, S. (۱۹۹٥). Die Rolle der Positionierung im strategischen Marketing. In J.

P. Thommen (Ed.), Management-Kompetenz – Die Gestaltungsgrundsätze des NDU/Executive MBA der Hochschule St. Gallen (pp. ٤۹۹–٥۱۷). Wiesbaden.

Tomczak, T., & Reinecke, S. (۱۹۹٦). Der aufgabenorientierte Ansatz – Eine neue Perspektive für das Marketing-Management, Fachbericht für Marketing, No. ٥. St. Gallen.

Tomczak, T., & Reinecke, S. (۱۹۹۹). Der aufgabenorientierte Ansatz als Basis eines marktorientierten Wertmanagements. In R. Grünig & M. Pasquier (Eds), Strategisches Management und Marketing (pp. ۲۹۷–۳۳۷). Bern.

Tomczak, T., & Roosdorp, A. (۱۹۹٦). Positionierung – Neue Herausforderungen verlangen neue Ansätze. In T. Tomczak, T. Rudolph, & A. Roosdorp (Eds), Positionierung – Kernentscheidung des Marketing (pp. ۲٦–٤۲). St. Gallen.

Tomczak, T., Reinecke, S., & Mühlmeier, S. (۲۰۰۲). Der aufgabenorientierte Ansatz – Ein Beitrag der

Marketingtheorie zur Weiterentwicklung des ressourcen-orientierten Ansatzes, unveröffentlichtes Arbeitspapier. St. Gallen.

Tomczak, T., Reinecke, S., & Mühlmeier, S. (۲۰۰۷). Erfolgreiche Kernaufgabenprofile, Empirische Studie zum aufgabenorientierten Ansatz, unveröffentlichtes Arbeitspapier. St. Gallen.

Tomczak, T., Esch, F.-R., Kernstock, J., & Herrmann, A. (Eds) (۲۰۰۹). Behavioral Branding: wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt (۲nd edn.). Wiesbaden.

Töpfer, A. (۲۰۰٦). Audit von Business Excellence in der marktorientierten Unternehmensführung. In S. Reinecke & T. Tomczak (Eds), Handbuch Marketingcontrolling (pp. ۱۱۷–۱٥٤). Wiesbaden.

Töpfer, A., & Sommerlatte, T. (۱۹۹۱). Technologie-Marketing – Die Integration von Technologie und Marketing als strategischer Erfolgsfaktor. Landsberg am Lech.

Treacy, M., & Wiersema, F. (۱۹۹٥). The discipline of market leaders. Boston, MA.

Trommsdorff, V. (۱۹۹۲). Multivariate Imageforschung und strategische Marketingplanung. In A. Hermanns & V. Flegel (Eds), Handbuch des electronic marketing (pp. ۳۲۱–۳۳۷). München.

Trout, J., & Ries, A. (۱۹۷۲): The positioning era cometh. Advertising Age, April ۲٤, ۱۹۷۲, ۳٥–۳۸; May ۱, ۱۹۷۲, ٥۱–٥٤; May ۸, ۱۹۷۲, ۱۱٤–۱۱٦.

Verdin, P. J., & Williamson, P. J. (۱۹۹٤). Core Competences, competitive advantage and market analysis: forging the links. In G. Hamel & A. Heene (Eds), Competence-based competition (pp. ۷۷–۱۱۰). Chichester.

Verhage, B., Waalewijn, P., & Van Weele, A. J. (۱۹۸۱). New product development in dutch companies: The tdea

generation stage. European Journal of Marketing, ۱۵(۵), ۷۳–۸۵.

Von Herrmann, F. B. W. (۱۸۷۰). Staatswirtschaftliche Untersuchungen (۲nd edn.). München.

Von Hippel, E. (۱۹۸۸). The sources of innovation. New York, NY.

Von Krogh, G. F., & Cusumano, M. A. (۲۰۰۱). Das Unternehmen soll wachsen – aber nach welchem Plan. Harvard Business Manager, ۲۳(٤), ۸۸–۱۰۰.

Von Krogh, G. F., & Rogulic, B. (۱۹۹٦). Branchen gestalten statt Marktanteile verwalten. In T. Tomczak, T. Rudolph, & A. Roosdorp (Eds), Positionierung – Kernentscheidung des Marketing (pp. ٥۸–٦۸). St. Gallen.

Von Krogh, G. F., & Roos, J. (۱۹۹٥). A perspective on knowledge, competence and strategy. Personnel Review, ۲٤(۳), ٥٦–۷٦.

Von Krogh, G. F., & Venzin, M. (۱۹۹٥). Anhaltende Wettbewerbsvorteile durch Wissensmanagement. Die Unternehmung, ٤۹(٦), ٤۱۷–٤۳٦.

Weinhold-Stünzi, H. (۱۹۹٤). Die Kunst der Markt- und Meinungsforschungen. In T. Tomczak & S. Reinecke (Eds), Marktforschung (pp. ۹۰–۱۰٤). St. Gallen.

Williamson, O. E. (۱۹۸٥). The economic institutions of capitalism: Firms, markets, relational contracting. New York/London.

Wind, Y. (۱۹۸۲). Product policy. Concepts, methods and strategy. Reading, MA.

Witte, E. (١٩٧٣). Organisation für Innovationsentscheidungen. Das Promotoren-Modell. Göttingen.

Wolfrum, B., & Rasche, C. (١٩٩٣). Kompetenzorientiertes Management. Thexis, ١٠(٥./٦), ٦٥–٧٠.

Wrona, T., & Schell, H. (٢٠٠٥). Globalisierungsbetroffenheit von Unternehmen und die Potenziale der Kooperation. In J. Zentes, B. Swoboda, & D. Morschett (Eds), Kooperationen, Allianzenund Netzwerke (pp. ٣٢٣–٣٤٧). Wiesbaden.

Zimmer, D. (٢٠٠١). Wenn Kreativität zu Innovationen führen soll. Harvard Business Manager,٢٣(١), ٤

فصل پنجم
پلانگذاری بازاریابی ترکیبی

۱,۵ نگاهی گذرا – عناصر و اثرات بازاریابی ترکیبی

در هر شرکتی تعداد معینی از متغیرها در یک موقعیت خاص غرض اجرای استراتژی رشد و بازاریابی «تصویر کلی از وظایف، همکاری‌های پلانگذاری شده، اهداف و استراتژی‌های موقعیت یابی» و در جهت دستیابی به اهداف بازاریابی قرار دارند. در واقع این متغیرها را می‌توان به عنوان ابزار بازاریابی طبقه‌بندی کرد؛ و با ادغام آن ترکیب بازاریابی را شکل داد. بنابراین خیلی وقت‌ها پلانگذاری ترکیب بازاریابی، تمرکز روی پلانگذاری عملیاتی داشته است.

ابزارهای بازاریابی به طور معمول در چهار حوزه دسته‌بندی می‌شوند که قرار آتی فهرست شده است: (مک کارتی ۱۹۶۰ ؛ اسائل ۱۹۹۳ ؛ وین هولد استونزی، ۱۹۹۴ ص ۱۴۹؛ مفرت و همکاران ۲۰۱۲ ؛ کاتلر و کلر ۲۰۱۲).

۱. تولید.

۲. قیمت.

۳. ارتباط.

۴. توزیع.

همچنان ابزار بازاریابی به عنوان چهار پی محصول، قیمت، تبلیغ ومکان« product,price, promotion and place» نیز نامیده می‌شود. برخی از نویسندگان ابزارهای بازاریابی را تنها به سه بخش تقسیم نموده‌اند که ساختار و قیمت‌گذاری محصول با « محدوده سیاست محصول» ترکیب می‌گردد (برگروهیدریچ،۱۹۸۲).

T. Tomczak et al., *Strategic Marketing*,
https://doi.org/۱۰,۱۰۰۷/۹۷۸-۳-٦٥٨-۱۸٤۱۷-۹_٥

در حالی که برخی دیگر، علی‌الخصوص در بازاریابی منوط به خدمات، هفت حوزه‌ای را تذکر داده اند (مگرات،۱۹۸۶). علاوه بر چهار ابزار کلاسیک هم‌چنان پرسونل، پروسه‌ها و امکانات فزیکی نیز شامل این پروسه می‌باشند. بنابراین تفاوت تعداد ابزارهای بازاریابی همیشه یک سوال قابل بحث بوده است. اگرچه چهار ابزار اساسی بالا قابل قبول در سطح بین‌المللی می‌باشد. با این‌حال میان این سازه‌ها وضاحت کامل موجود نیست، به عنوان مثال: مشتریان یک نهاد ممکن است در همه‌ای از سازه‌ها تأثیر بگذارد «مانند خدمات خاص برای اعضای نهاد، تخفیف برای مشتریان عادی، مجله مشتریان نهاد و ویب سایت‌های مخصوص اعضای نهاد».



شکل ۱،۵ ابزارهای بازاریابی.

علی‌رغم این واقعیت که امروزه خیلی وقت‌ها ترکیب بازاریابی با تمرکز بر محصول قوی بسیار قدیمی به‌نظر می‌رسد؛ اما بدون شک به‌حیث یک ابزار آموزشی ارزشمند محسوب می‌گردد؛ و می‌تواند با مفاهیم نوآورانه‌تری مرتبط باشد. همان‌طور که در شکل ۱،۵ نشان داده شد. مناطق جداگانه شامل تعداد زیادی ابزار فرعی هستند. در حالی که در استراتژی پلانگذاری، بازاریابی بسته به‌صنعت مربوط به دوره‌های طولانی‌تری «حدود ۳ تا ۱۰ سال» می‌شود. پلانگذاری بازاریابی عملیاتی و پلانگذاری ترکیبی بازاریابی به طور معمول برای دوره‌های کوتاه‌مدت «خیلی وقت‌ها یک ساله» تنظیم می‌شوند. به عنوان یک قاعده، باید از تغییرات مکرر و کوتاه‌مدت در تدوین بازاریابی ترکیبی اجتناب کرد؛ زیرا برخی از ابزارها «به عنوان مثال: تبلیغات» تنها پس از استقرار طولانی‌مدت کاملاً مؤثر تمام می‌شوند؛ و تغییر برخی ابزارها در کوتاه‌مدت «به عنوان مثال: سیستم‌های توزیع» به‌سختی امکان پذیر است.

تعامل روبه توسعه‌ای ابزارهای بازاریابی فردی برای دستیابی به اهداف بازاریابی ضروری است. در واقع این ایده یا اصطلاح ترکیب بازاریابی در اصل به‌معنی ترکیب ابزارها است. به‌خصوص زمانی که ابزارها را نمی‌توان به طور مشخص از هم جدا کرد. به عنوان مثال: یک مودل خاص از یک برند موتر ممکن است به عنوان بخشی از طراحی محصول تثبیت شود؛ اما هم‌چنان تأثیر قابل توجهی بر ارتباطات و پیامدهای قیمت‌گذاری نیز دارد.

بنابراین بازاریابی ترکیبی از جمله ابزارهای بازاریابی به‌شمار می‌رود؛ و برای یک دوره مشخص انتخاب می‌گردد. همین‌سان در پلانگذاری بازاریابی ترکیبی، اولویت تدوین ترکیبی مطلوب از منابع است نه بهترسازی ابزارهای فردی. در همین راستا با ارائه مثال ذیل اهمیت این پروسه را می‌توان بیشتر توضیح داد.

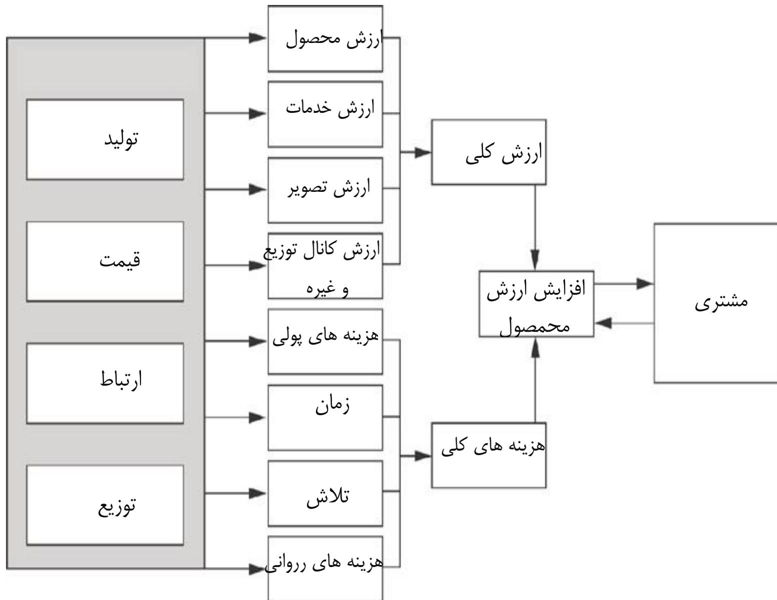
ترکیب بهتر منابع: با توجه به موارد متذکره در پلان بازاریابی؛ یک عطر با کیفیت را در نظر بگیرید. برای موفقیت درازمدت در بازار، مشخصه‌های خاصی از ابزارهای بازاریابی باید به وضوح موجود باشد: کیفیت خوب و منحصر به‌فرد، بسته‌بندی مجلل، قیمت بالا «شاخص کیفیت»، تبلیغات جذاب، توزیع از طریق فروشگاه‌های تخصصی و انحصاری؛ یک جزء ناسازگار نهاد تجاری بازاریابی ترکیبی است. به عنوان مثال: یک بسته ارزان قیمت یا توزیع از طریق فروشگاه‌های که تخفیف در نظر گرفته اند؛ منجر به پذیرش بسیار کمتر محصولات شما در میان مصرف‌کنندگان و یا خرده فروشان خواهد شود.

بنابراین در پلانگذاری ترکیبی بازاریابی باید در نظر گرفته شود که مشتریان این ابزارها را به عنوان یک کل درک نمایند.

درک عناصر بازاریابی ترکیبی توسط مشتریان بی‌ام‌دبلیو: ارزش محصول تولید شده شرکت بی‌ام‌دبلیو همان‌طور که توسط مشتری محسوس است. تنها بستگی به عملکرد ماشین، قابلیت اطمینان و طرز کار این وسیله‌ای نقلیه ندارد. بلکه هم‌چنان این ارزش وابسته به تأثیر تصویر برند، محیط خرید «به عنوان مثال: طراحی نمایشگاه» و تجربه در طول مذاکرات فروش «به عنوان مثال: صمیمیت و شایستگی پرسونل فروش» است.

افزایش ارزش محصول نزد مشتری، محرک اصلی تصمیمات خرید به‌شمار می‌رود (گراب اوترینگهوس،۱۹۹۶: کاتلروهمکاران،۲۰۰۷،ص۴۳ وصفحات بعدی). مشتریان آن پیشنهاد یا سیستم عملکرد را انتخاب می‌کنند که بیشترین سود به آن تعلق گیرد. در حقیقت برای مشتری،

ارزش سود به عنوان تفاوت بین مجموع ارزش‌ها و مجموع هزینه‌های پیشنهادی که در شکل ۲٫۵ نشان داده شده است به میان می‌آید. همین‌طور مجموعه‌ای ارزش‌ها و مجموعه‌ای هزینه‌ها تحت تأثیر همه ابزارهای بازاریابی قرار دارند.



شکل ۲٫۵ افزایش ارزش برای مشتری(طبق نظر کاتلر و همکاران،۲۰۰۷).

به عنوان مثال: مجموع هزینه‌های قابل تحمل به‌واسطه‌ی مشتری بستگی به موارد ذیل دارد:

۱. چگونه مشتری هزینه‌های پولی متحمل شده را ارزیابی می‌کند «پیشنهادات اندک، انواع تخفیف، مودل‌های تأمین مالی یا پیشنهادات مخرب می‌تواند منجر به برداشت‌های ذهنی متفاوتی از قیمت در میان مشتریان شود».

۲. چگونه مشتری زمان و تلاشی را که باید در تدارکات سرمایه‌گذاری بخرچ دهند، ارزیابی نماید «به عنوان مثال: جمع‌آوری مستقیم از سازنده در مقابل تحویل از طریق فروشنده، پیکربندی در اینترنت در مقابل مشاوره فروش».

۳. چگونه مشتری تلاش روانی انجام شده را قضاوت می‌کند. تصویر کلی عرضه‌کننده، ضمانت‌ها یا پروسه‌ای مذاکره موجوده، فضای تجاری کم‌وبیش مثبتی را به میان می‌آورد؛ و می‌تواند اعتماد مشتری را به تصمیم خرید افزایش یا کاهش دهد.

با این‌حال تلاش‌های بازاریابی باید متمرکز به رضایت مشتری باشد. بنابراین، در پلانگذاری بازاریابی ترکیبی، تنها وعده‌ای افزایش ارزش «جذب مشتری» کافی نیست. هم‌چنان باید اطمینان حاصل شود که ارزش سود پس از خرید «واقعی» برابر یا حتی بیشتر از ارزش سود پیش‌بینی شده «هدف» در نزد مشتریان باشد. زیرا تنها در این صورت است که مشتری رضایت بدست می‌آورد «وفاداری مشتری» و یا حداقل ناراضی نباشد (کاتلروهمکاران،۲۰۰۷،ص۴۴ و صفحات بعدی).

مشکلات الکترونیکی شدن: امروزه یکی از چالش‌های اصلی شرکت‌ها افزایش ساحه کاری الکترونیک و مجازی سازی بازارها «تجارت الکترونیک و رسانه‌های اجتماعی» است. تحول از یک جامعه سنتی به اطلاعاتی تأثیر بالای تمام حوزه‌های بازاریابی و ابزار بازاریابی به میان آورده است. با توجه به این موارد تأکید روی مطالب ذیل الزامی است:

۱. افزایش شفافیت بازار با کاهش هزینه‌های اطلاعات و معاملات؛
۲. شخصی‌سازی محصولات و خدمات «بازاریابی یک‌به یک محصول یا سفارشی سازی»؛
۳. ادغام مشتریان در پروسه‌ای ارائه‌ای خدمات و تعامل در ارتباطات، زیرا مشتری به عنوان ارسال کننده و هم‌چنان گیرنده اطلاعات عمل می‌کند بنابراین به بخشی فعال از پروسه‌ای ارتباط دارد؛
۴. در دسترس بودن اطلاعات و محصولات در هر زمان و در هر مکان «۷/۲۴، در سراسر جهان» و دسترسی عاجل به اطلاعات در زمان متوقعه؛
۵. چند رسانهٔ بودن پیشنهادات «صوتی، تصویری، متنی و احتمالاً چاپ سه‌بعدی».

در بخش‌های بعدی، مروری کوتاه بر تمامی حوزه‌های بازاریابی ترکیبی صورت می‌گیرد. هدف نشان‌دادن نقش ابزارهای فرعی بازاریابی، زمینه‌ها و گزینه‌های تصمیم‌گیری مرتبط برای حوزه‌های مربوطه است.

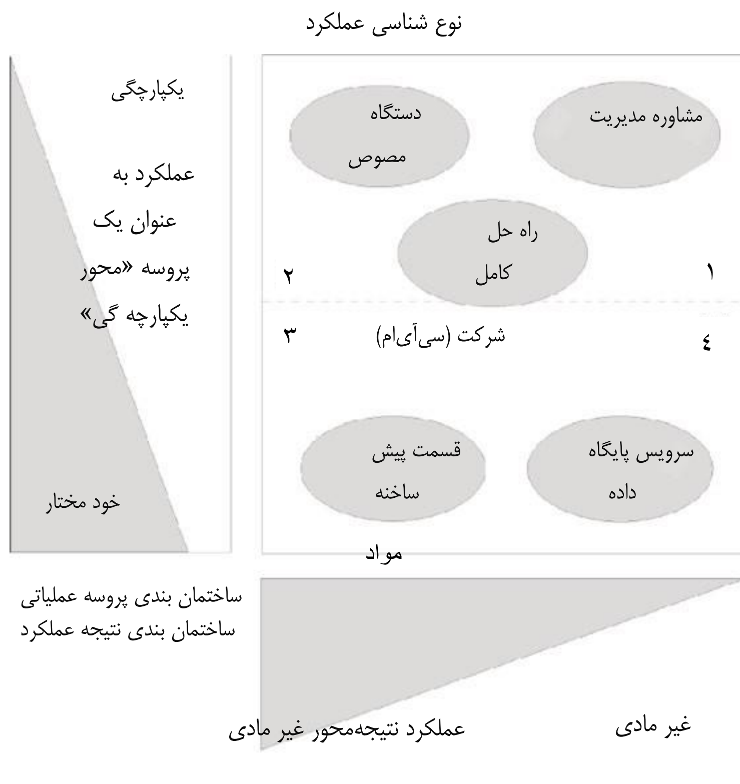
۲,۵ محصول

۱,۲,۵ توابع محصولات و خدمات

یک شرکت به منظور دستیابی به اهداف معین افزایش فروش محصولات و ارائه خدمات «به طور معمول در مورد گردش مالی و حاشیه‌ای سهم و سود» ضرورت به طراحی بازاریابی منظم دارد. از آنجایی‌که هدف واقعی مبادله کالاها و خدمات و تولید محصولات ارضای نیاز مشتریان و

رساندن منفعت به سهامداران به‌حساب می‌آید. طراحی چگونه‌گی عملکرد محصولات در واقع قلب بازاریابی به‌شمار می‌رود. با این‌حال حصول هدف متوقعه با استفاده از توانائی‌های بازاریابی و هماهنگی با سایر ذینفع‌ها ممکن است صورت گیرد. با توجه به موارد متذکره درک این‌که در واقع محصول چیست؟ الزامی به‌نظر می‌رسد. محصولات می‌تواند شامل کالاها، خدمات و حقوق «حقوق به معنای حق استفاده از کالاها یا خدمات خاص یا خدمات مالی منتخب» باشند. در این‌جا هدف نهایی ارائه محصولات در بازار نیست بلکه چگونه‌گی عملکرد محصولات غرض ارضای خواهشات و نیازمندی‌ها است که شرکت‌ها دنبال می‌کنند (انگلهاردت و همکاران، ۱۹۹۳). از طرفی مشتریان تأکید به این ایده دارند که دنبال منفعت ناشی از عملکرد محصولات هدف هستند؛ نه اجزای عملکرد آنها. با این‌حال قرار ذیل در شکل ۳,۵ گوشه‌ای از عمکرد محصولات ارائه شده است. قسمی‌که مشاهده می‌نمایید در این شکل پیچیدگی مفهوم محصول به وضوح قابل برسی بوده و وابستگی متقابل خواص محصولات و اجزای آن به‌سود مورد هدف کمک می‌کند. در واقع منفعت محصول «به عنوان مثال: یک پرواز» برای مشتری از حاصل عملکرد «به عنوان مثال: رسیدن به موقع به مکان مناسب در یک هواپیمای مدرن با خلبانان آموزش دیده» و هم‌چنان خدمات ارائه شده در طول سفر «به عنوان مثال: به‌دلیل خدمات دوستانه در طول پرواز» وابسته است. علاوه بر این، شکل ۳,۵ نشان می‌دهد که «محصول» می‌تواند شامل اجزای مادی و غیرمادی باشد «به عنوان مثال: راحتی چوکی، دسترسی به اینترنت، خدمات دلپذیر، احساس امنیت به‌دلیل شهرت شرکت هواپیمایی» و این‌که پروسه‌ای ارائه عملکرد می‌تواند مستقل «به عنوان مثال: حمل و نقل مراسلات پستی» یا یکپارچه‌گی خدمات «به عنوان مثال: مشتریان را درگیر کند، حمل و نقل مسافر». میان محصولات یعنی کالاهای مصرفی و سرمایه‌ای می‌توان تفاوت قایل شد (بکهوس و وت،۲۰۱۰،ص۳). در اصل کالاهای مصرفی آن‌های اند که مستقیماً یا از طریق خرده‌فروشان به «مصرف‌کننده نهایی» توزیع می‌شوند «به عنوان مثال: غذا، موتر». در حالی که کالاهای صنعتی توسط سازمان‌ها برای تولید محصولات دیگر «به عنوان مثال: مواد

اولیه، تولید ماشین‌آلات» تهیه می‌گردد. این تقاضای مشتق شده ویژگی مشترک همه کالاهای صنعتی است.



شکل ۳٫۵ نوشناسی عملکرد (انگیلهوردت و همکاران،۱۹۹۳،ص۳).

شرکت‌ها هنگام طراحی محصولات، باید به نیازها، انتظارات و رفتارهای مشتریان فعلی و بالقوه تمرکز داشته باشند؛ و این جریان را می‌توان با کمک تحقیقاتی بازار کشف و بکار برد. اساساً، با توجه به موارد قبلی جنبه‌های ذیل الزاماً رعایت گردد:

۱. خدمات نیازهای مشتریان را بهتر از محصولات رقیب برآورده کنند. جهت‌گیری فزاینده بر روی هدف سود مشتری به این معنی است که مرزهای سنتی صنعت محصول محور به طور فزاینده‌ای در حال تغییر یا حتی ناپدید شدن هستند؛ و شرکت‌ها با رقبای کاملاً جدیدی روبرو

می‌شوند. به عنوان مثال: امروزه مکان‌های اختصاصی ورزش‌های زمستانی مانند سنت موریتز در رقابت با مقاصد طولانی‌مدت مانند مالدیو قرار دارد.

۲. ویژگی‌های فیزیکی، شیمیایی یا فنی کالاهای مادی یا نحوه‌ای ارائه خدمات، تصمیم خرید را تعیین نمی‌کند؛ بلکه قدرت سود و منفعت است که به‌واسطه‌ی مشتری تعقیب می‌گردد. با این‌حال واژه کلیدی یعنی رفتار مصرف کننده در حقیقت با نتیجه‌ای، عوامل «عینی» و ارزیابی‌های ذهنی مشتریان ممکن است با نیازهای آن‌ها مطابقت نداشته باشند؛ و هم‌چنان ارزیابی مشتریان از مناسب بودن ویژگی‌های محصول خاص برای ارضای این نیازها، در طول زمان تغییر خواهد کرد.

۳. تمامی ویژگی‌های یک محصول برای مشتری ممکن است منفعت‌زا نباشد. زیرا هر مشتری از تمام ویژگی‌های یک محصول مطلع نیست و هم‌چنان به این دلیل که مشتریان نیازهای متفاوتی دارند (هیرمن وهوبر،۲۰۰۹،ص۳).

بنابراین، تمرکز بالای طراحی محصول شامل دو حوزه است:

۱. اول: اقدامات مربوط به محصولات فردی و قابل تفکیک در طول چرخه‌ای عمر آن‌ها؛ یعنی سیاست پروسه‌ای تولید محصول.

۲. دوم: اقدامات مربوط به ساختار و وسعت محصولات ارائه شده توسط یک شرکت یا یک نهاد تجاری، محدوده یا مجموعه محصول. جالب است بدانید که طور معمول، مجموعه‌ای محصولات ارائه شده توسط شرکت‌های صنعتی و خدماتی به عنوان یک خط تولید شناخته شده و توسط خرده فروشان به عنوان یک مجموعه عرضه می‌شود.

۲,۲,۵ ساختار محدوده یا مجموعه‌ای محصولات

تصمیم‌گیری در مورد محدوده یا مجموعه‌ای محصولات شامل تمام فعالیت‌های یک شرکت یا یک نهاد تجاری می‌شود؛ و با ساختار و برنامه فروش مرتبط است. بجا خواهد بود که در میان مفاهیم چون، ترکیب محصول، خط تولید محصول و نوع محصول تمایز قایل شویم (اصیل،۲۰۰۱).

ترکیب محصول به عنوان برنامه کلی، پیشنهادات یا محدوده‌ای محصولی‌که یک شرکت یا یک نهاد تجاری در بازار عرضه می‌کند قابل بررسی است. در واقع ترکیب محصول شامل خطوط و دسته‌های مختلفی محصولات اند که برای بازارهای خاص فرعی «به عنوان مثال: محصولات

مراقبت از مو، مواد شوینده» یا بخش‌های بازار «به عنوان مثال: افراد مسن، جوانان» طراحی شده‌اند.

خط تولید محصول، شامل تعداد معینی از محصولات است که ویژگی یا فناوری‌های خاصی را به اشتراک می‌گذارند. در واقع ویژگی‌ها مکمل محصول را نشان می‌دهند «بسته‌بندی» یا استفاده از سایر ابزارهای بازاریابی «به عنوان مثال: کانال‌های توزیع» را به اشتراک می‌گذارند. پروسه‌ای خطوط تولید با توجه به‌عمق و وسعت می‌تواند متفاوت باشد. عمق انتخاب محصولات که اساساً برای حل مشکل مشتری توصیف شده و مناسب هستند «به عنوان مثال: شامپو برای موهای معمولی یا چرب» و وسعت یعنی شامل انتخاب محصولات که توسط آن‌ها استفاده «برای حل مشکلات مختلف» می‌شود «به عنوان مثال: شامپویی نرم‌کننده‌ای موی».

ارائه یک ترکیب گسترده و متفاوت محصول که شامل خطوط مختلف محصول می‌شود؛ دارای وسعت و عمق مشخصی نیز هستند که مزایای مختلفی را به دنبال دارد:

۱. گردش مالی و احتمالاً سود را می‌توان به طور کلی افزایش داد؛

۲. موقعیت بازار را می‌توان با کمک محصولاتی که متناسب با نیازهای فردی مشتری است. در برابر رقابت بکار برد؛

۳. منابع در تحقیق و توسعه، تولید و تدارکات را می‌توان به‌صورت اقتصادی مورد استفاده قرار داد «اقتصاد دامنه و مقیاس»؛

۴. قدرت چانه‌زنی نسبت به‌واسطه‌ی‌ها و تأمین‌کنندگان تقویت می‌شود؛

۵. ارزش‌های برند را می‌توان از طریق انتقال تصویر بکار برد؛

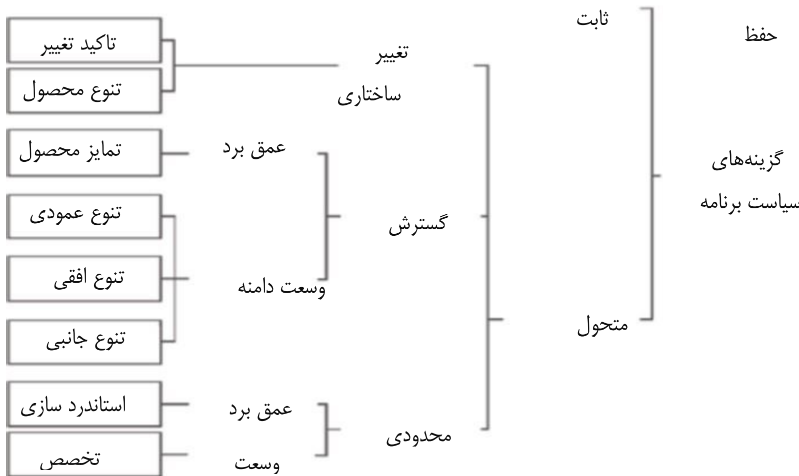
۶. پویایی در محیط فنی، اجتماعی و اقتصادی و تغییرات در رفتار مشتری که می‌توان به راحتی با آن مقابله کرد «به عنوان مثال: قیمت و کیفیت را می‌توان مطابق با چرخه‌های مختلف اقتصادی تنظیم کرد».

از سوی دیگر، ترکیب متفاوت محصول نیز دارای معایب بالقوه و قابل توجهی است. در واقع تنوع بیش از حد منجر به پیچیدگی‌های بیش از حد محصول می‌شود؛ که می‌تواند منجر به ساختارهای به عنوان مثال: هزینه ناسالم، یا طولانی کردن پروسه‌ای تولید شود. یا صلاحیت فروش نمایندگان حوزه‌ای را بیش از حد افزایش دهد. هم‌چنان این خطر وجود دارد که کل خطوط تولید یا محصولات به شکل منفرد یا آدم‌خوار درآیند. گستره‌ای محصولات هم‌چنان می‌تواند تمایل

و توانایی مشتریان برای پردازش اطلاعات را بیش ازحد افزایش داده و باعث سردرگمی و واکنش «سرگردانی مصرف کننده» آن‌ها شود (کاتوک و رودولف،۲۰۰۵:اسکیبین و همکاران،۲۰۱۰).

بنابراین، یکی از وظایف کلیدی طراحی محصول و محدوده ارائه آن ترکیب منظم بازاریابی است؛ که در واقع از اهداف بلندمدت شرکت پشتیبانی می‌کند. موارد متذکره در صورتی امکان پذیر است که دامنه و ساختار پیشنهادات شرکت به طور مستمر تجزیه و تحلیل و با الزامات داخلی «به عنوان مثال: چشم انداز شرکت و وقف منابع» و خارجی «به عنوان مثال: رفتار مشتری، رقابت و تغییر تکنولوژی» تطبیق داده شود.

با این‌حال خواه کل ترکیب محصول یا خطوط تولید منفرد شرکت در نظر باشد؛ یا طیف تصمیم‌گیری برنامه و طراحی محدوده محصول، از انقباض تا حفظ و تغییر ساختار گسترش می‌یابد.



شکل ۴,۵ گزینه‌های بالقوه‌ای خط‌مشی پلان(در امتداد یادداشت انگلهارت و پلینکه،۱۹۷۹،ص۱۶۰ و صفحات بعدی).

با توجه به شکل فوق خطوط تولید و گزینه‌های تصمیم‌گیری فردی را می‌توان به شرح زیر توصیف کرد: تغییر ساختاری به معنی تأکید به انتقال است. یعنی تغییر در گردش مالی، فروش یا سهم سود اجزای مختلف و محدوده برنامه که بدون تغییر در تعداد محصولات صورت می‌گیرد. در مقابل، تنوع محصول به این معنی است که عناصر فردی یک محصول، به عنوان مثال: در

محدوده تغییر مودل، تحول میابد. گسترش «توسعه خط» یا انقباض به عمق یا وسعت یک‌خط یا محدوده محصول اشاره دارد.

گسترش یا محدودشدن عمق خط یا محدوده محصول به ترتیب از تمایز یا استندردسازی محصول حاصل می‌شود. ارائه انواع مختلف یک نوع محصول به عنوان تجزیه محصول «تعمیق خط» توصیف می‌شود. همین‌سان در استندردسازی، محصولات ارائه شده برای یک مشکل خاص به‌گونه‌ای هماهنگ می‌شوند که تعداد محصولات در یک خط تولید کاهش یابد «مبدای خط».

۳,۲,۵ تصمیم‌گیری در مورد محصولات و خدمات فردی

تمامی تصمیمات در مورد محصولات منفرد یا مکمل باید بر اساس روابط احتمالی با در نظر گرفتن کل برنامه و پیشنهادات محصولات و خطوط جایگزین محصول گرفته شود. اکنون این سوال اساسی مطرح می‌شود که محصول باید بر مبنای کدام ویژگی‌ها طراحی شود؛ واضح است که مشتریان تأثیر همه ابزارهای بازاریابی را به‌صورت گروهی قضاوت می‌کنند «سیستم عملکرد یا مجموعه‌ای از ترکیبات سود». این بدان معناست که این قضاوت علاوه بر محصول اصلی، شامل ویژگی‌های مانند طراحی محصول، پیکربندی، بسته‌بندی، برندسازی و خدمات «افزودنی» نیز می‌شود. برای برآورده ساختن انتظارات مشتری تا حد ممکن، استفاده از طیف وسیعی از ابزارهای خط‌مشی محصول ضروری است (هیدریچ و تامچاک ،۱۹۹۶، ص ۲۸ و صفحات بعدی؛ هیرمن و هوبر،۲۰۰۹،ص۲ و بعدی). با این‌حال، به طور کلی، ابزارهای ذیل در این راستا قابل تفکیک است:

محصول و عملکرد اصلی: هسته‌ای اصلی پروسه تولید محصول شامل عملکرد کلیدی و کیفیت آن است. «به عنوان مثال: در مورد شراب، مایعی با ویژگی‌های طعم خاص آن». در مورد یک شرکت خدماتی، پروسه‌ای ارائه عملکرد اصلی که نگرانی اصلی آن است «به عنوان مثال: شرکت هواپیمایی، پرواز واقعی». در راستای عملکرد؛ در گام نخست، کیفیت به ویژگی‌های عینی محصول «مواد، عملکرد، ماندگاری، دوام و غیره» و دوماً؛ به ارزیابی ذهنی مشتریان مربوط می‌شود.

نام تجاری: علامت‌گذاری محصولات با نام و نماد و طراحی مشخص از اهمیت ویژه‌ای در پروسه بازاریابی برخوردار است. بنابراین، همان‌طور که «میفیرت و همکاران،۲۰۱۲». پیشنهاد

نموده است. مدیریت برند باید به عنوان یک حوزه‌ای تصمیم‌گیری مجزا و فرادست بازاریابی در نظر گرفته شود.

بسته‌بندی: برای محافظت از محصول در طول مسیر حمل و نقل و ذخیره سازی، امکان ذخیره کردن، ارائه در محل فروش و تسهیل استفاده از آن را فراهم می‌نماید. کارکرد ارتباطی و اطلاع رسانی آن از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است.

خدمات «افزودنی» خرید و استفاده: محصولات متعدد «به عنوان مثال: از نظر فنی» بدون خدمات جانبی به‌سختی قابل استفاده خواهند بود. این خدمات از قبیل مشاوره، تحویل، بسته‌بندی، نگهداری، آموزش، گارانتی؛ در مرحله قبل از فروش، در حین خرید و پس از فروش قابل ارائه است.

۴,۲,۵منحصر به‌فردسازی محصولات و خدمات در مقابل استندردسازی

در چارچوب طراحی محصول، تصمیم‌گیری در مورد این‌که آیا محصولات در بازار به‌گونه‌ای استندرد و انبوه عرضه شود یا به‌گونه‌ای انفرادی، از اهمیت زیاد برخوردار است. به خصوص در حوزه‌ای B۲B، محصولات به طور معمول متناسب با نیازهای مشتریان به شکل انفرادی طراحی می‌شوند؛ و بنابراین فقط می‌توانند با همکاری و نیاز مشتری تولید شوند «ادغام مشتری».

پیشرفت‌های جاری در زمینه‌ای فناوری اطلاعات و ارتباطات، فرصت‌های جدیدی را برای فردی کردن محصولات استندرد شده، حتی زمانی که به بازارهای انبوه در بخش کالاهای مصرفی خدمت می‌کنند، باز می‌نماید (ریلیپ،۲۰۰۶). سفارشی‌سازی انبوه نوع استراتژی ترکیبی است که با آن محصولات و خدمات به‌گونه‌ای انعطاف پذیر پیکربندی می‌شوند؛ تا بتوان آن‌ها را به مقدار زیادی تولید و به طور همزمان با نیازهای خاص مشتریان تطبیق داد.

پاپوش‌های سفارشی برای شما«ادیداس من»: سیستم مُد تحت نام ادیداس‌من به‌واسطه‌ی شرکت پیشگام در زمینه‌ای تولید سفارشی و انبوه فعالیت می‌نماید. از سال ۲۰۰۱، به این‌سو مشتریان از میان طیف وسیع و گسترده‌ای از محصولات گذینه ادیداس‌من را انتخاب و نیازهای خویش را بابت کفش‌های ورزشی مرفوع ساخته اند. در حالیکه قبلاً این محصول صرف برای ستاره‌های فوتبال امکان پذیر بود. گزینه‌های فردی‌سازی بستگی به ابعاد تناسب، عملکرد و طراحی مربوط می‌شود. در حال حاضر تناسب و عملکرد کامل «با اندازه‌گیری دقیق پاها و

مطالعه‌ای سبک دویدن» در ترمینال، پیکربندی در مغازه‌ها، که مجهز به سیستم‌های اندازه‌گیری آماری و پویا، لپ تاپ و کفش‌های امتحانی هستند، تضمین می‌شود. از نظر طراحی، مشتریان می‌توانند ظاهر کفش خود را با کمک انواع مختلف رنگ، زبانه، چرم، شکل راه‌راه تنظیم کنند. علاوه بر این؛ شرکت ادیداس یک مسابقه اینترنتی را برای مشتریان با هدف بهبود پروسه خرید موجود از طریق پروسه‌ای ادیداس‌من راه‌اندازی کرد. با این ابتکار، این شرکت با توجه به عمق یکپارچه‌سازی مشتری، یعنی از سفارشی‌سازی انبوه به نوآوری باز، حتی یک قدم جلوتر رفت (ریچیلد و پیلر،۲۰۰۹،ص۲۵۷ وصفحات بعدی).

همزمان «شرکت بلز» سیستم عملکرد انفرادی را با جنبه‌های استنددردسازی فردی ترکیب نمود. ایده‌ای اصلی این پروسه طوری است که با طراحی و بسته‌های یکپارچه برای بخش‌های جذاب مشتری راه‌حل مناسب بکار می‌برد. در واقع محصولات بسته به‌جذابیت در نزد مشتری و هزینه‌های شخصی‌سازی که دارد؛ و عملکردی را که حتی می‌تواند به‌صورت جداگانه برای یک مشتری پیکربندی شود، یا محصولات با استندرد بالا را تدارک و تهیه می‌کنند «به عنوان مثال: هنگام برخورد با کالاهای صنعتی». هدف اصلی شیوه پیکربندی ایجاد روابط متقابل بین محصولات و ترکیب کالاها و خدمات فردی است که قبلاً جدا با یکپارچه‌سازی مشتری است (بیلزوهمکاران،۱۹۹۱). شکل ۵,۵ گسترش سیستماتیک محصول اصلی را به سیستم عملکرد نشان می‌دهد. هدف آن به‌حداکثر رساندن همپوشانی بین ترکیب عملکرد ارائه شده و نیازهای مشتری برای به‌حداقل رساندن محصولات و خدمات «مولفه‌های عملکرد که نمی‌توانند نیاز مربوطه را برآورده کنند» است. زیرا فقط یک محصول و خدمت اگر نیازی را برآورده کند، به منفعتی می‌رسد (وینهولداستانزی،۱۹۹۴،ص۱۷۵). در عین حال، تمام نیازهای ضروری «معیارهای خرید» باید توسط سیستم عملکرد پوشش داده شود. تا زمینه ارائه بهتر محصولات فراهم و از دسترسی رقبا جلوگیری شود. سیستم‌های عملکرد بسیار فراتر از ابزار طراحی محصول هستند. زیرا آن‌ها بر قیمت‌گذاری و ارتباطات نیز تأثیر می گذارند.



شکل ۵,۵ نمونه‌ای از یک سیستم عملکرد(براساس نظر بیلز و همکاران،۱۹۹۱ و هیبریچ و تامزک،۱۹۹۶،ص۷۵).

۳,۵ قیمت

۱,۳,۵ توابع و مکانیسم‌های قیمت‌گذاری

قیمت محصولات در حقیقت مقداری از واحد پولی است که خریدار برای یک واحد از کالا حاضر است بپردازد (سیمون وفیسنچ،۲۰۰۹،ص۶ :دیلر،۲۰۰۸،ص۳۰). بناً قیمت از دو جزء تشکیل شده است: مقدار پول «قیمت» و عملکرد تعریف شده محصول «مبنای مرجع قیمت یا مخرج قیمت به‌حیث واحد پول. به عنوان مثال: یورو، متر مربع، فرانک سویس ، قطعه و غیره». بعضاً در ارزیابی ذهنی، مشتریان هم محصولات مورد نیاز «ارضای نیاز مشتری» و هم قیمتی را که باید پرداخت شود در نظر می گیرند. در واقع مشتریان تنها زمانی محصول را خریداری می‌کنند که سود خالص یعنی تفاوت بین سود و قیمت به‌نظرشان مثبت باشد. با این‌حال در میان تمام محصولات رقیب، مشتری محصولی را انتخاب خواهد کرد که بیشترین سود خالص درک شده ذهنی را به آن‌ها داشته باشد. به‌همین دلیل، قیمت را نباید به‌صورت مجزا در نظر گرفت. بلکه همیشه باید در رابطه با عملکرد «نسبت قیمت بر عملکرد»، آن بررسی کرد؛ واضح است قیمت و

عملکرد بر یکدیگر تأثیرگذار هستند. بنابراین وظیفه قیمت‌گذار تثبیت ارزش بر اساس اهداف شرکت و دستیابی به آن‌ها در بازار با در نظر گرفتن اثر اکتسابی قیمت و عملکرد در پوشش هزینه‌ها و منافع است. این دو وظیفه می‌توانند تا حدی یا کاملاً باهم در تضاد باشند. تعیین شرایط و ضوابط به عنوان یک حوزه‌ای فرعی قیمت‌گذاری، کنترول سیستماتیک رفتار شرکای بازار را از طریق تمایز قیمت‌های عادی یا به‌گونه‌ای فهرست وار امکان پذیر می‌سازد. شرایط معمولی آن به عنوان مثال عبارتند از:

۱. تخفیف «کاهش قیمت تحت شرایط خاص یعنی حداقل مقدار».
۲. پاداش‌ها «به عنوان مثال: بازپرداخت در پایان سال با توجه به گردش مالی ایجاد شده در کل سال».
۳. تخفیف‌های پرداختی زودهنگام «به عنوان مثال:۳٪ تخفیف برای پرداخت نقدی یا پرداخت فوری».
۴. شرایط ویژه‌ای تحویل «به عنوان مثال: تخصیص هزینه‌های حمل و نقل و بیمه».
۵. شرایط پرداخت ویژه «به عنوان مثال: پیشنهادات مالی و اجاره».

قیمت‌گذاری تا حدودی جایگاه ویژه‌ای را در ترکیب بازاریابی به نمایش می‌گذارد. زیرا برخلاف سه‌ابزار دیگری که قبلاً توضیح داده شد. در واقع نشان دهنده‌ای واکنش متقابل مشتری است. بنابراین، قیمت هرگز نباید به‌صورت مجزا در نظر گرفته شود. بلکه همیشه در ارتباط با سایر ابزارهای بازاریابی به‌گونه‌ای مشترک رعایت شود. مشکلات قیمت به طور معمول تنها منعکس کننده‌ای سایر نقاط ضعف در ترکیب هستند، به عنوان مثال: کیفیت یا توزیع محصول.

تغییرات قیمت نسبت به سایر ابزارهای بازاریابی خیلی وقت‌ها تأثیر قوی و سریع بر فروش و سهم بازار دارد؛ و بدون تأخیر زمانی به طور گسترده قابل اجراست. از آنجایی‌که رقبا نیز می‌توانند به سرعت در مقابل تغییرات قیمت واکنش نشان دهند، ایجاد مزیت رقابتی طولانی‌مدت تنها بر اساس قیمت دشوار می‌باشد (سیمون وفسنچ،۲۰۰۹،ص۷). هم‌چنان تغییرات قیمت نسبت به سایر ابزارهای بازاریابی تأثیر بسیار سریع و قوی به‌دلیل تأثیر مستقیم درآمدی آن بر موفقیت کارآفرینی دارد.

تصمیمات قیمت‌گذاری بسیار پیچیده و با درجه بالایی از عدم اطمینان همراه است؛ و ممکن پس از تعیین و قیمت‌گذاری محصولات منجر به عواقب جدی برای شرکت شوند. هنگام بررسی

قیمت ثابت محصول، و تصمیم‌گیری در مورد قیمت محصول جدید؛ ابتدا لازم است به طور کلی اهمیت قیمت در ترکیب بازاریابی تعریف شود. در واقع این پروسه بستگی به‌رفتار مصرف کننده «به عنوان مثال: حساسیت مشتریان به قیمت»، رفتار رقبا، وضعیت اقتصادی، ساختار هزینه و هرگونه تغییر در صنعت دارد (رینیک وهاهن،۲۰۰۳،ص۳۴۱ و صفحات بعدی). در بخش‌های بعدی ابتدا اهداف و متعاقباً روش‌های تثبیت و تمایز قیمت‌گذاری را مورد بحث قرار می‌دهیم.

۲,۳,۵ اهداف قیمت‌گذاری

قیمت‌گذاری با توجه به‌زمان و مرتبط با هدف کلی بازاریابی مشخص و اجرا می‌گردد. راهنمای کلیدی توسط استراتژی بازاریابی، به ویژه استراتژی موقعیت‌یابی ارائه شده است (سیمون،۱۹۹۲،ص۶۰ و صفحات بعدی)«همچنان به بخش ۵,۴ و ۶,۴ به ارتباط ماده استراتژی مراجعه کنید» که شامل دو گذینه ذیل می‌باشد:

۱. با داشتن محصول بهتر و با حمایت سایر ابزارهای مربوطه شرکت می‌تواند قیمت بالاتری را در بازار اعمال و منفعت بیشتری کسب نمایند.

۲. هنگامی که مؤلفه‌های عملکرد به‌واسطه‌ای رقبا و به‌گونه مشابه ارائه می‌شود؛ شرکت می‌تواند از طریق قیمت پایین به مزیت رقابتی دست یابد. در این مورد، هزینه‌های درازمدت یک پیش نیاز به‌شمار می‌رود.

در کنار این موارد، وزن‌دهی به‌چهار وظیفه کلیدی جذب مشتری، وفاداری مشتری، نوآوری‌محصول و نگهداری محصول مرتبط است؛ و نیز بر قیمت‌گذاری تأثیر دارد. به عنوان مثال: به منظور ارتقاً وفاداری مشتری، ممکن است شرایط ویژه‌ای به مشتریان معمولی و جذاب مهیا گردد؛ و همچنان ممکن است پیشنهادات مقدماتی یا آزمایشی برای نوآوری‌های محصول مورد استفاده قرار گیرد. به طور کلی می‌توان اهداف کمی و کیفی را در این زمینه قرار آتی تشخیص داد:

اهداف کمی: در دسته‌بندی سود یا سودآوری «بلندمدت و کوتاه‌مدت»، رشد «گردش، فروش، سهم بازار» و امنیت یا به حداقل رساندن خطر؛ هدف کاربرد بازاریابی به‌شمار می‌رود (بیکر، ۲۰۱۳)؛ وزن‌دهی به‌مشخصات وضعیت شرکت و به میان آمدن خطر مرتبط به مالک است. کسب‌وکارهای خانوادگی متوسط به طور معمول تأکید بیشتری بر امنیت «استقلال از بانک‌ها» و سودآوری دارند. در حالی‌که شرکت‌های بزرگ، رشد و به دنبال آن جنبه‌های سودآوری را در

اولویت قرار می‌دهند. هم‌چنان، این سه‌هدف بسته به چرخه‌ای عمر صنعت، شرکت و محصولات آن، وزن متفاوتی دارند؛ که اساساً در قیمت‌گذاری محصولات منعکس می‌شوند. در بازارهای نسبتاً جدید، مانند ارتباطات یا سرعت بالا، رشد و در نتیجه گردش مالی اهمیت بیشتری پیدا می‌کند؛ در حالی که در صنایع بالغ تمرکز بر سودآوری به‌گونه‌ای قوی تحت پلان است.

اهداف کمی قیمت باید به عنوان بخشی از پلانگذاری بازاریابی باشد؛ و به‌وضوح جنبه عملیاتی به خود گیرد. در واقع باید تصمیم گرفته شود که کدام گردش مالی و کدام حاشیه‌ای سهم با کدام محصولات و کدام مشتریان هماهنگ شود.

اهداف کیفی: از آنجایی‌که فقط قیمت حک شده در ذهن و تصمیمات مشتری یک عامل حیاتی خرید به‌حساب می‌رود؛ و خیلی وقت‌ها تفاوت‌های قابل توجهی بین سطح قیمت تثبیت شده و قیمت عینی وجود دارد (شایندر،۱۹۹۸،ص۳). با این‌حال اهداف کیفی قیمت نیز باید در قیمت‌گذاری مشخص باشد (دیلر،۲۰۰۸،ص۱۳۸ و صفحات بعدی). در واقع شرکت به منظور دستیابی به‌اهداف قیمتی باید تلاش نماید و برای اجزای محصول و گروه‌های متفاوت مشتری قرار ذیل تصامیم را اتخاذ نماید:

۱. **مقرون به‌صرفه بودن:** از دیدگاه مشتری این‌گونه ارزیابی شامل سطح مطلق قیمت است. محصولی با قیمت مطلوب طوری در نظر گرفته می‌شود که قیمت آن به طور قابل توجهی کمتر از قیمت ارائه شده‌ای رقبا یا در آستانه تغییر به قیمت فردی باشد «به عنوان مثال: ۹,۹۹ یورو برای یک‌سی‌دی صوتی».

۲. **ارزش برای پول:** مشتریان چگونه نسبت قیمت و کیفیت را ارزیابی می‌کنند؟ فقط قیمت مطلق نه، بلکه جنبه‌های کیفیت و اولویت در این‌جا نیز بسیار مهم است.

۳. **اعتماد و انصاف**: آیا مشتریان قیمت را منصفانه و صادقانه می‌پندارند؟ آیا قیمت‌ها به روشی ثابت و منصفانه به‌دست می‌آیند؟ در عمل پس از توافق، قیمت‌ها، چقدر قابل اعتماد اند؟ آیا امکان تأثیرگذاری مشتری بر قیمت وجود دارد؟ مشتری حسن نیت عرضه‌کننده را چگونه ارزیابی می‌کند؟ آیا عرضه‌کننده از منظر مشتری فرصت‌طلبانه عمل می‌کند. یعنی روی منفعت خود متمرکز است؟

۴. **رضایت از قیمت در یک رابطه تجاری:** آیا تجربیات واقعی با انتظارات اولیه در مورد قیمت مطابقت دارد؟

در مورد تجارت مبتنی بر رابطه، مانند قراردادهای بلندمدت، رضایت و اعتماد از قیمت اهمیت ویژه‌ای پیدا می‌کند. در روابط تجاری علی‌الخصوص معاملاتی «به عنوان مثال: خریداری‌های انفرادی»، دستیابی به اهداف کوتاه‌مدت سود و رشد با فریب دادن عمدی مشتری عدم شفافیت قیمت، کاملاً امکان پذیر است.

اهداف تکمیلی قیمت کیفی ممکن است شامل ارسال پیامک‌های باشد که عرضه‌کننده آماده است تا با رقبا مقابله کند؛ یا رقبای بالقوه را از ورود به بازار بازدارد. نمونه‌های از صنایع مخابرات و سفرهوایی تأیید می‌کنند که اهداف کیفی در قیمت‌گذاری به‌هیچ وجه مستقل از یکدیگر نیستند. بنابراین، پلانگذاری و اطمینان از یک سیستم اهداف ثابت، یک چالش بزرگ در پلانگذاری قیمت به‌شمار می‌رود. با این‌حال اهداف کیفی قیمت باید به‌طور مشخص و واضح اولویت‌بندی و قابل اجرا باشد؛ به‌گونه‌ای که برای همه کسانی که در تصمیم‌گیری قیمت‌گذاری و اجرای آن نقش دارند، شناخته شده و قابل حس باشد (مانری،۲۹۹۳،ص۴۳۳ و صفحات بعدی).

۳,۳,۵ تنظیم قیمت

سه عامل تعیین‌کننده و کلیدی در قیمت‌گذاری وجود دارد«Cs ۳»؛ که شامل هزینه‌های ارائه‌دهنده؛ ساختار و رفتار رقابت؛ و هم‌چنان رفتارها و برداشت‌های مصرف‌کنندگان یا مشتریان است(توکر،۱۹۶۶،ص۱۹:دیلر،۲۰۰۸،ص۵۹ و صفحات بعدی). با این‌حال، پروسه‌ای تعیین قیمت هزینه‌محور، رقابت‌محور و مشتری‌محور را از هم متمایز و روش‌های متعددی تشکیل قیمت را می‌توان به آن‌ها اختصاص داد. قیمت‌گذاری استاتیک به تعیین قیمت بهتر در یک نقطه زمانی ثابت اشاره می‌کند؛ و اگر چندین دوره در تصمیم‌گیری قیمت‌گذاری در نظر گرفته شود؛ این به عنوان قیمت‌گذاری پویا توصیف می‌شود (سیمون،۲۰۰۸،ص۲۳۱ و صفحات بعدی).

قیمت‌گذاری متغیر:

قیمت‌گذاری هزینه‌گرا و شرکت‌محور: خیلی وقت‌ها در عمل هزینه‌ها در اولویت تصمیم‌گیری‌های قیمت‌گذاری قرار دارد. در کوتاه‌مدت، هزینه‌های ثابت را نمی‌توان کاهش داد و باید تا حد امکان پوشش یا از آن بیشتر شود. اما در بلندمدت، یک محصول تنها زمانی می‌تواند سودآوری داشته باشد که هزینه‌های متغیر و ثابت را بتواند تحت پوشش قرار دهد «محاسبه هزینه کامل». با این‌حال اگر قیمت بالاتر از هزینه‌های متغیر تعیین گردد، حاشیه‌ای سهم هر واحد تولید

زیاد می‌شود. با این‌حال محدودیت کوتاه‌مدت همزمان با هزینه‌های متغیر و قیمت کمتر هر واحد «محاسبه هزینه نهایی» است.

باتوجه به‌هدف تعیین قیمت دو روش قابل تشخیص است: محاسبه رتروگراد، که در واقع با قیمت فروش شروع می‌گردد؛ و بررسی می‌کند که آیا قیمت‌های مورد انتظار از نظر اقتصادی به‌مشتریان مقرون‌به‌صرفه هستند یا خیر. گرچه در عمل، به ویژه از روش هزینه‌ای اضافه «محاسبه پیش پروسهه، محاسبه سربار» استفاده می‌شود. هزینه‌های محصول نقطه‌ای شروع را تشکیل داده و پس از تعیین آن، یک علامت سود مطلق اضافه می‌شود.

در ابتدا تصمیم‌گیری در مورد قیمت‌گذاری بر اساس داده‌های مصارف، بسیار آسان به‌نظر می‌رسید؛ زیرا به طور معمول داده‌های مورد نیاز در سیستم محاسبه هزینه شرکت وجود داشت. با این‌حال، جمع‌آوری و تخصیص هزینه‌های مختلف برای بسیاری از شرکت‌ها یک چالش محسوب می‌گردد. این واقعیت که رقابت و رفتار مشتری نادیده گرفته می‌شود؛ به این معنی است که شکل سنتی تعیین قیمت مشکل‌ساز است.

در یک شرکت علاوه بر هزینه‌ها، سایر عوامل نیز بر تعیین قیمت می‌تواند تأثیربگذارند. به عنوان مثال: سایر برندها و خطوط تولید، هم‌چنان شرکت شیرینی‌سازی و نوشیدنی مارس که باید قیمت‌ها «اسنیکرس و مارس» را هماهنگ کند. به طور مشابه، گروه فولکس واگن، باید قیمت‌ها و طراحی محصول و مودل‌های مشابه اسکودا، فولکس واگن و آئودی را برای جلوگیری از اثرات ناخواسته جایگزینی هماهنگ کند.

قیمت‌گذاری رقابت محور: ساختار و رفتار رقبا نیز نقش مهمی در قیمت‌گذاری دارد. به ویژه در بازارهای انحصاری که در آن تنها چند عرضه‌کننده فعالیت می‌کنند، واکنش‌ها و اقدامات قیمت‌گذاری در رقابت باید در تمام تصمیمات در نظر گرفته شود؛ و اما در صورت که رقیب در بازار موجود نباشد ممکن است افزایش قیمت زیان‌آور باشد. یا شرکت مورد نظر سهام بازار را از دست دهد. از سوی دیگر، کاهش قیمت ممکن است منجر به‌لغزش سطح قیمت و در صورت تبعیت رقبا و کاهش قیمت‌های مشخص شده گردد.

گاهی اوقات در بازار صنعتی تغییر در پروسه تولید کالاهای اتفاق می‌افتد که شرکت‌ها می‌خواهند مشتری مهمی را تحت هر شرایطی انتخاب یا نگه دارند. به این دلیل که این عملکرد تصویری مهم برای یک صنعت خاص به‌شمار می‌رود. در واقع در چنین مواردی، با تمرکز قوی بر

روی رقابت، ممکن است قیمت‌های «استراتژی» در نظر گرفته شوند که خیلی وقت‌ها به سختی هزینه‌های داخلی «کامل» را پوشش می‌دهند «و خیلی وقت‌ها از منظر مدیریت تجاری مشکوک هستند».

هرچه تفاوت با محصولات رقیب بیشتر باشد؛ وسعت عملکرد شرکت در قیمت‌گذاری بیشتر خواهد بود. همین دلیل است که شرکت‌های با استراتژی خاص، به طور معمول به دنبال ایجاد تفاوت از قیمت‌های رقبا هستند. با این‌حال، انطباق استراتژی‌ها که در آن همه رقبا خود را بر روی رهبر قیمت جهت می‌دهند، نیز گسترده است (سیمون،۲۰۰۸،ص۷۷).

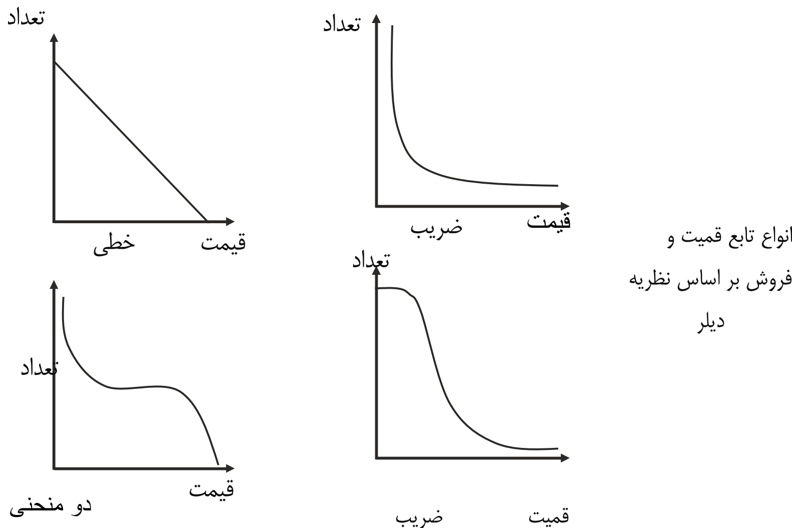
قیمت‌گذاری تقاضا محور: برای این‌که قضاوت واضح شود، که آیا قیمت یا تغییر قیمت مقرون‌به‌صرفه است. مفهوم تغییر در تقاضای ناشی از تغییر قیمت باید شناخته شود، واضح است که جهت و میزان تغییر تقاضا به‌اصطلاح بستگی به‌کشش قیمت دارد:

$$\text{کشش قیمت} = \frac{\text{تغییر نسبی در فروش بر حسب درصد}}{\text{تغییر قیمت نسبی بر حسب درصد}}$$

رابطه بین فروش و قیمت را می‌توان با تابع «قیمت – فروش» به تصویر کشید. با آن‌که شکل آن می‌تواند به طور قابل توجهی متفاوت باشد (دیلر،۲۰۰۸،ص۷۷ و صفحات بعدی). به‌نمونه‌های شکل ۶,۵ نظراندازید. «توجه داشته باشید که در ادبیات اقتصاد کلان، قیمت متغیر وابسته است؛ و بنابراین بر روی محور y رسم می‌شود. اما در ادبیات مدیریت کسب و کار وابستگی آن اندک است. اگر قیمت را به عنوان ابزار بازاریابی و در نتیجه به عنوان متغیر مستقل در نظر بگیریم، در این صورت قیمت به طور معمول بر روی محور x رسم می‌شود».

عاملی که بر عملکرد قیمت و فروش تأثیر می‌گذارد، آگاهی مشتریان از تغییرات قیمت است. درواقع هرچه دانش و اطلاعات در زمینه‌ای قیمت بیشتر باشد نتایج مشخص‌ترخواهد بود «به عنوان مثال: کره، شیر و قهوه یا برای دی‌وی‌دی و سی‌دی در بخش غیرغذایی»، در واقع تأکید بیشتر بر قیمت صورت گرفته است (شاپیرو،۱۹۶۸)؛ و کشش قیمتی تقاضا بیشتر می‌شود. هم‌چنان، هرچه جایگزینی یک محصول «به عنوان مثال: یک قلم ادویه با یک ژنریک مؤثر» آسان باشد؛ تقاضای فوری کمتر اعمال می‌شود «به عنوان مثال: کالاهای لوکس در مقابل اقلام غذای اساسی» و کشش قیمتی تقاضای بیشتر دارد؛ و در مقابل، مزایای منحصر به‌فرد محصول، تصویر

غیرقابل انکار یا روابط پایدار با مشتری ممکن است منجر به کشش قیمتی کمتر شود (سیمون،۲۰۰۸،ص۱۰۰و۳۹۲).



شکل ۶,۵ انواع قیمت/مقدار عملکرد فروش(طبق نظردیلر۲۰۰۸،ص۷۷).

بنابراین، قیمت‌گذاری مبتنی بر تقاضا بر تعیین تابع قیمت و فروش و در نتیجه ارزیابی سود محصول متمرکز است. به‌صورتی که توسط مشتری قابل بررسی باشد (سیمون وفسنچ،۲۰۰۹: واکر،۲۰۰۶،ص۱۰۹ و صفحات بعدی)؛ و از منظر دیگر این موارد ممکن است با روش‌های زیر تعیین شود:

۱. استفاده از داده‌های واقعی بازار یا داده‌های بازارهای آزمایشی؛ داده‌های محصولات مشابه یا اطلاعات قیمت از کشورهای دیگر نیز به‌تعیین عملکرد قیمت و فروش کمک می‌کند.

۲. آزمایشات قیمت؛ واضح است که قیمت در مناطق مختلف فروش و یا در مغازه‌های مختلف متفاوت است و تأثیر قیمت‌های مختلف بر فروش قابل برسی است.

۳. قرعه‌کشی و حراج‌ها؛ در این روش، تمایل مشتریان به پرداخت به‌صورت مکرر «به روشی مشابه حراج یک محصول در شرکت آیبای» تعیین می‌شود.

نظرسنجی مشتریان، در پرس‌وجوهای مستقیم قیمت طوریست که از مشتریان سوال می‌شود با چه قیمتی محصولی را خریداری می‌کنند. یا این‌که آیا آماده خرید محصول با قیمت مشخصی هستند یا خیر. این روش بسیار آسان به‌نظر می‌رسد. با آن‌که به طور معمول معتبر نیست؛ زیرا

مشتریان خیلی‌وقت‌ها تمایل به پرداخت ندارند؛ و هم‌چنان خیلی‌وقت‌ها صادقانه پاسخ نمی‌دهند. در بررسی پدیده قیمت به شکل غیرمستقیم مشتریان باید پیشنهادات مختلفی را که به تفصیل شرح داده اند. به‌همراه قیمت‌ها و ترجیح خود دسته‌بندی کنند و احتمالاً مشخص می‌نمایند که کدام محصول را می‌خرند. سپس تابع قیمت و فروش را می‌توان با کمک تحلیل‌های به اصطلاح مشترک مشخص کرد.

نظرسنجی‌های تخصصی؛ به ویژه در مورد محصولاتی با نوآوری بالا که مشتریان نمی‌توانند فوراً مزیت آن را تشخیص دهند. ممکن است کارشناسان منتخب و اثبات شده در مورد عملکرد قیمت و فروش بحث و تخمین بزنند.

استراتژی کامل	استراتژی سطحی
رشد سریع فروش به این معنی است که با وجود حاشیه‌ای سهم کمتر، حاشیه‌ای مشارکت کلی بالاتری وجود دارد.	تحقق سودهای کوتاه‌مدت بالا که کمتر تحت تأثیر تنزیل قرار می‌گیرد، با نواوری‌های واقعی: تحقق سود در دوره موقعیت انحصاری بازار، کاهش ریسک طولانی‌مدت رقابت، باز پرداخت سریع تحقیق و توسعه‌ای مخارج.
اثرات مثبت انتقال فردی «کالای مصرفی» ایجاد یک موقعیت قوی و برتر بلندمدت در بازار «قیمت‌های بالاتر» یا حجم فروش بالاتر درآینده.	تحقق سود در مراحل اولیه‌ای چرخه‌ای عمر، کاهش خطر منسوخ شدن.
بهره‌برداری از صرفه‌جویی‌های ایستا در مقیاس، کاهش هزینه‌های کوتاه‌مدت.	ایجاد قدرت نزولی قیمت، بهره‌برداری از اثر مثبت تغییر قیمت امکان پذیر است.
افزایش سریع مقدار تجمعی، در نتیجه‌ای پیشرفت سریع منحنی تجربه، دستیابی به مزیت هزینه نسبت به رقابت که به سختی می‌توان آنرا جبران کرد، کاهش خطر شکست، به عنوان مقدمه پایینتر از قیمت‌ها احتمال پایینتر از سقوط همراه است، و رقبای بالقوه‌ای را از ورود به بازار منصرف می‌کند.	جذب تدریجی تمایل به پرداخت «مازاد مصرف کننده» از طریق تمایز زمانی.
	اجتناب از لزوم افزایش قیمت «محاسبه در سمت امن» نشانه‌های پرستیژ و کیفیت مثبت از قیمت بلند.
	پرهیز از ایجاد طرفیت‌های بالا در نتیجه‌ای تقاضای کمتر برای منابع مالی.

شکل ۷٫۵ استدلال برای پلان‌های ساده و نفوذ(طبق نظر سیمون و فاسنوچ،۲۰۰۹،ص۳۲۹).

قیمت‌گذاری پویا: در این روش چندین مراحل در نظر گرفته می‌شود؛ در واقع این استراتژی به‌دلیلی مهم پنداشته می‌شود که مشخص شدن قیمت در یک مرحله می‌تواند بر وضعیت سود مراحل بعدی اثرگذار باشد. اعم تأثیرات آن در قسمت فروش شامل اثرات حمل‌ونقل «تکرار خرید مشتری در مرحله‌ای بعدی» و اثرات تغییر قیمت «مشتریان رفتار خود را بر روی قیمت‌های قبلی جهت می‌دهند» هستند. هم‌چنان قابل ذکر است که توسعه‌ای کشش قیمت در طول چرخه‌ای

عمرمحصول محسوس به‌نظر می‌رسد. همین‌سان در سمت هزینه، منحنی تجربه و صرفه‌جویی در مقیاس، مهم‌ترین عوامل تعیین‌کننده قیمت‌گذاری پویا را تشکیل می‌دهند «به بخش‌های ۲,۱,۲ و ۳,۱,۲ مراجعه کنید». با این‌حال، همان‌طور که در بالا توضیح داده شد تغییرات در هزینه‌ها، بازار و رقابت نیز باید در نظر گرفته شود.

قیمت‌گذاری که جنبه‌های پویا را در نظر می گیرند به ویژه در هنگام عرضه‌ای محصولات جدید مهم هستند (دیم،۱۹۵۱:فسنچ وسیمون،۲۰۰۹،ص۳۲۸ و صفحات بعدی). در این مورد دو گزینه اساسی قابل تفکیک است که عبارتند از استراتژی ایسکیمینگ«skimming » و استراتژی نفوذ:

استراتژی سطحی: شامل عرضه‌ای محصول جدید با قیمت نسبتاً بلند است؛ طوری که قیمت به شکل متوالی در طول زمان کاهش می یابد. این استراتژی در مورد محصولات با نوآوری بالا که با کشش قیمتی کوتاه‌مدت همراه است کمتر قابل اجرا می‌باشد. یا به زبان دیگر باتوجه بر جنبه‌ای کوتاه‌مدت، برای پوشش هزینه‌های بلند توسعه، به ایجاد سود در کوتاه‌مدت تأکید دارد.

استراتژی کامل: محصول با قیمت بسیار پایین به بازار عرضه می‌شود تا در سریع‌ترین زمان ممکن فروش داشته باشد؛ و سهم بازار را بدست آورد. تغییر قیمت در طول زمان کاملاً ثابت نمی‌باشد؛ و مهم‌ترین استدلال برای پیگیری این استراتژی کشش قیمت کوتاه‌مدت است. با این‌حال این استراتژی «کامل» جهت دستیابی به درآمد بلندمدت تأکید دارد.

۴,۳,۵ تنوع و تغیر قیمت

با بررسی تک‌تک نیازهای مشتریان، واضح شد که قدرت خرید و عکس‌العمل متفاوت و نیز کشش قیمتی آن‌ها باعث تمایز قیمت محصولات در بازار می‌گردد. یعنی سبب ارائه محصولات مشابه با قیمت‌های متفاوت می‌شود. روش‌های متفاوت قیمت و نیز مشکلات اجرای آن در شکل ۸,۵ ارائه شده است. هم‌چنان قیمت‌گذاری بین‌المللی به طور جداگانه به عنوان یک مورد خاص از تفاوت قیمت مطلقه در نظر گرفته می‌شود.

تمایز قیمت از منظر مشتریان بر اساس مودل آشنایی، بخش‌بندی بازار، یعنی شکل‌گیری قیمت غیرخطی صورت می‌گیرد (تکی،۱۹۹۸). این روش ازین لحاظ با اهمیت است که قیمت آن به مقدار فروخته شده کالا بستگی دارد. به‌دلیل این‌که با افزایش مقدار خرید قیمت هر واحد کاهش می‌یابد «به عنوان مثال: فروش به طور مداوم».

هم‌چنان ممکن است به طور ناپیوسته قیمت‌ها کاهش یابد. به عنوان مثال: با توجه به‌دسته‌بندی قیمت «عکس پاسپورت: ۴ عدد با ۱۰ یورو، ۸ عدد با ۱۵ یورو، ۱۶ عدد با ۲۰ یورو». با این‌حال تعرفه‌های دو جزء به ویژه در صنعت مخابرات رایج است «هزینه پایه و هزینه استفاده». در واقع تعرفه‌های بلوکی به مشتریان اجازه می‌دهد تا بین تعرفه‌های دو جزئی مختلف که با الگو و استفاده آن‌ها سازگار است «به عنوان مثال: در صنعت برق» یکی را انتخاب کنند. نمونه‌های بارز آن راه آهن آلمان و سویس است.

نوع تمایز قیمت	بخش های بازار/توسط مشتریان	براساس مقدار «تشکیل قیمت غیر خطی»	توسط کشورها
اساس	تفاوت در سود فردی جدا از قیمت/کشش قیمت	تفاوت در مطلوبیت حاشیه‌ای واحد محصول	تفاوت در استفاده حداکثر قیمت /کشش قیمت بر اساس کشور
فورم‌ها	شخصی منطقه‌ای مربوط به زمان پشتیبانی شده تمایز توسط دیکران	تعرفه دو جز تعرفه بلوک تخفیف حجمی امتیاز قیمت قیمت مستمر ساختار	تمایز قیمت بین اللملی ویژه چالش ها تبادل نرخ تورم عوارض گمرکی
مشکلات اجرایی	تعریف بخش جدا سازی	پیشگیری از باندلینگ تقاضا اندازه گیری بهینه سازی و ارتباط.	واردات خاکستری تعدیل قیمت سازمان های سیاسی‌محدودیت

شکل ۸،۵ انواع، اشکال و مشکلات تمایز قیمت(سایمون،۱۹۹۲،ص۴۳).

در واقع مشتری مصارف اولیه و پس از آن مصارف کم‌تری را به ازای هر کیلومتر سفر راه‌آهن می‌پردازد. دسته‌بندی قیمت در یک شرکت با چند محصول که با قیمت ترکیبی خدمات عرضه می‌نماید «یک مجموعه‌ای ظروف بجای بشقاب‌ها و گیلاس‌های جداگانه» اهمیت ویژه‌ای دارد. در واقع در این‌حالت، تمایل مشتری به‌پرداخت هزینه محصول مورد سوء استفاده قرار نگرفته و می‌تواند به محصول دیگری در بسته منتقل شود.

قیمت بسته‌بندی در مک دونالد: مک دونالد مینوهای بسیار موفقی را روانه بازار کرد. این شرکت با توجه به واقعیت جامعه از روشی کار می‌گیرد، که عالی به‌نظر می‌رسد. یعنی برخی از مشتریان که خیلی وقت‌ها گرسنه هستند؛ آماده می‌شوند تا نوشیدنی را نیز با قیمت پایین خریداری کنند. سایر مشتریان ممکن است تشنه باشند و خیلی گرسنه نباشند؛ اما به‌دلیل قیمت

مناسب اقدام به سفارش یک مینوی کامل می‌کنند. هم‌چنان می‌توانید یک «مینوی کامل» با بخش‌های بزرگتر غذا و نوشیدنی را با مقدار کمی اضافی خریداری کنید، قیمت‌گذاری با این ماهیت مصرف بالاتر را تشویق می‌کند «با آن‌که این شرکت توسط طرفداران مصرف کننده مورد انتقاد قرار می‌گیرد». اما تأثیر مالی بسیار مثبتی برای مک دونالد داشته است.

تغییرات قیمت مبین تعدیل و توصیف محصول در طول زمان است. به عنوان مثال: می‌توان به‌تخفیف فصلی یا مقدماتی یا نمایش‌های پیشنهادی ویژه اشاره کرد. چنین اقداماتی باید به دقت پلانگذاری شوند. زیرا ممکن اثرات منفی را در قبال داشته باشد. مانند از دست دادن تصویر، احتکار خرید یا کاهش پایدار تمایل مصرف‌کنندگان به پرداخت. با این‌حال تفاوت قیمت وابسته به زمان به ویژه در خطوط هوایی بیشتر رایج است. خیلی وقت‌ها قیمت پرواز هرچی دیرتر آماده شود افزایش می‌یابد. هم‌چنان تغییرات قیمت در میان ارائه‌دهندگان خدمات حمل و نقل یا در صنعت هوتلداری رایج است «نرخ‌های ویژه در آخر هفته». در واقع عرضه‌کنندگان خدمات به طور خاص به ابزارهای تغییر قیمت متوسل می‌شوند تا از این طریق درآمد را حصول نمایند «مدیریت بازده».

تغییر قیمت در باهن: این شرکت به تهیه‌ای زودهنگام و قیمت‌های مقرون‌به‌صرفه، مشهور است. در واقع مشتریانی که تکت‌های خود را حداقل سه روز قبل تهیه می‌کنند «با توجه به سهمیه‌ها» از تخفیف ۲۵ تا ۵۰ درصد «بسته به تاریخ سفر» برخوردار می‌شوند. بنابراین، در این‌حالت قیمت سفر دیگر صرفاً بر اساس کیلومترهای طی شده محاسبه نمی‌شود. در حالیکه مسافران راه‌آهن که تکت خود را بلافاصله قبل از سفر خریداری می‌کنند؛ باید قیمت عادی اما بالاتری را بپردازند.

تمایز و تغییرات قیمت عناصر مهم قیمت‌گذاری فعال به‌شمار می‌پروسه؛ و ممکن منجر به رشد قابل توجهی در سود شرکت شود؛ و تا حدودی نیز تأثیر منفی بر اهداف کیفی قیمت، مانند اعتماد و رضایت از قیمت داشته باشد. همین دلیل است که استقرار آن‌ها باید به خوبی ارزیابی شود. علاوه بر این، تفاوت زیاد قیمت‌ها نیز پیچیدگی داخلی را افزایش می‌دهند؛ زیرا سیستم قیمت باید در داخل شرکت برقرار شود و کارکنان باید بر اساس آن آموزش ببینند.

۴,۵ ارتباطات

۱,۴,۵ ابزارهای ارتباطی

یکی از پیش نیازها برای موفقیت یک شرکت این است تا یک راه حل ساده و منظم ارتباطی را به منظور درک احساس مشتری مبنی بر استفاده از محصولات تدوین نماید. ارتباط عموماً به عنوان «انتقال اطلاعات و محتوایی معنادار به منظور هدایت نظرات، نگرش‌ها، انتظارات و رفتارهای مخاطبین با توجه به اهداف معین است» (بروهن،۲۰۱۳،ص۳:میفرت،۲۰۱۲،ص۶۰۸). روش تأمین ارتباط به عنوان ابزار بازاریابی باید با توجه به‌گروه‌های هدف دقیق مورد بررسی قرار گرفته و تعریف شود: در واقع گروه‌های هدف ارتباطی، شرکای بازار «فروش»، کارمندان و سایر افراد و سازمان‌های هستند که در بازار و میزان فروش تأثیر می‌گذارند. بنابراین، ارتباطات بازاریابی آن دسته از عناصر متشکله‌ای از بازاریابی را دربر می‌گیرد که از طریق آن روابط بین سازمان و مشتریان با تبادل اطلاعات، ایده‌ها، نظرات و غیره ارتقاً یابد.

در بسیاری از صنایع اهمیت ارتباطات و مدیریت برند، به‌دلیل افزایش تعداد محصولات قابل تعویض که عرضه‌کنندگان تلاش می‌کنند از طریق ارتباطات تفاوت را به میان آورند، به طور قابل توجهی در حال افزایش است. به‌دلیل پیشرفت فناوری تحول در ساختار و پیچیدگی مطالب، ارتباط نقش کلیدی برای حل مشکلات کالاهای صنعتی نیز به عهده دارد. از آنجایی‌که خیلی وقت‌ها مشتریان به سختی قادر به ارزیابی کیفیت یک محصول هستند. ارتباط برای کاهش عدم اطمینان مرتبط با تصمیم‌گیری مهم است (بروهن،۲۰۱۳،ص۴۱:میفرت و همکاران،۲۰۱۳،ص۶۰۶). با این‌حال قرار آتی سوالات که جنبه‌های کلیدی ارتباط را تعریف می‌کنند فهرست شده است:

۱. چه کسی؟ «سازمان، شرکت».
۲. چه می‌گوید؟ «پیام ارتباطی».
۳. تحت چی شرایطی؟ «شرایط موقعیتی».
۴. از طریق کدام کانال‌ها؟ «رسانه‌ها، وسایل ارتباطی».
۵. به چی کسی؟ «افراد تحت هدف یا گیرندگان».
۶. در کدام منطقه؟ «منطقه».
۷. با چه هزینه‌ای «هزینه‌های ارتباطی».
۸. با چه پیامدهای؟ «موفقیت ارتباطی».

اهداف و مؤلفه‌های مؤثر ارتباطات: اغلباً اهداف ارتباطات به‌سمت تبادل اطلاعات، ایده‌ها و نظرات گرایش دارد؛ و به عنوان ابزار برای تأثیرگذاری بر رفتار «مشتری» در بازار هدایت می‌شود. به طور معمول هیچ رابطه‌ای مستقیمی بین اقدامات سیاست ارتباطی و رفتار یا تغییرات رفتاری قابل تایید نیست. بنابراین جدا از اهداف کلی بازاریابی، مانند فروش، گردش مالی و سهم بازار، اهداف ارتباطی به اهداف شناختی «مربوط به آگاهی»، عاطفی «مربوط به عواطف» و متقابل «مربوط به نیات و اعمال» طبقه‌بندی می‌شوند (کروبیرریل و همکاران،۲۰۰۹،ص۶۳۵ و صفحات بعدی؛ بروهن،۲۰۱۳،ص۱۸۲و صفحات بعدی).

مهم‌ترین پارامترهای شناخت، هدف، دریافت، پردازش و ذخیره اطلاعات که بدون آن تأثیر برمصرف کننده کاهش میابد قرار آتی فهرست گردیده است:

۱. توجه و ادراک؛
۲. شناخت برندها و محصولات «آگاهی»؛
۳. دانش در مورد خواص محصولات «به عنوان مثال: مزایای محصول».

پارامترهای عاطفی طیف اهداف را با افزودن جنبه‌های احساسی گسترش می‌دهند. طوری‌که یک محصول از سایر پیشنهادات رقابتی متمایز و می‌تواند قرار ذیل به‌صورت جداگانه مورد توجه قرار گیرد:

۱. علاقه به ارائه محصول و خدمت؛
۲. ایجاد اعتماد؛
۳. نگرش، تصویر و رضایت مشتری؛
۴. جایگاه محصول و برند؛
۵. تجربیات عاطفی.

پارامترهای کنشگرا که در حقیقت به واکنش گیرندگان و مربوط به اقدامات ارتباطی به ویژه در مورد نیات و رفتارهای آن‌ها می‌شود، مانند:

۱. رفتار اطلاعاتی؛
۲. تمایل و قصد خرید؛
۳. تکرار خرید؛
۴. توصیه‌ها.

پیش‌شرط ارتباط مؤثر، برقراری تماس است. به عنوان مثال: برای تأثیرگذاری، باید تبلیغات توسط اندام‌های حسی گیرنده دریافت شود. خواه دریافت پیام آگاهانه یا ناخودآگاه، با توجه یا بدون توجه یا هرطریقه‌ای که باشد (کروبیرریل و همکاران،۲۰۰۹،ص۶۳۶).

قدیمی‌ترین و در عین حال شناخته‌شده‌ترین مودل اثربخشی ارتباطی، فورمولاِی‌آی‌دِی‌اِی «AIDA » است که برای اولین بار توسط ای‌لیویس در سال ۱۸۹۸ به عنوان یک تکنیک فروش توصیف گردید. طبق ساختار این مودل، اهداف ارتباطی در واقع هدف استراتژی برای درک و احساس ارتباط است؛ به‌نحوی‌که ابتدا توجه، سپس علاقه و تمایل و در نتیجه شروع به خرید «عمل» را در قبال داشته باشد. با آن‌که این فورمول اکنون موجود است اما به‌دلیل افزایش بیش از حد مودل‌ها در زمینه، تا حد زیادی منسوخ شده است. بنابراین، توالی دقیق اهداف در شرایط خاص، مانند اصرار به خرید شیرینی از فروشگاه، مشکوک به‌نظر می‌رسد. علاوه بر این در این مودل تعامل با مشتریان به‌سختی در نظر گرفته می‌شود. با این‌حال، هنوز هم قابل اعتبار بوده و آگاهی یا موضوعات یک‌نام تجاری یا یک محصول، هدف نهایی ارتباط به‌شمار می‌رود. پیشنهادی که برای مشتری ناشناخته ارائه می‌شود، به طور معمول در پروسه‌ای تصمیم‌گیری گنجانده نمی‌شود. چونکه یک محصول در فهرست نیازهای کوتاه‌مدت گنجانده می‌شود (کروبیرریل و همکاران،۲۰۰۹،ص۴۲۵). در واقع مشتری باید نگرش مثبتی نسبت به آن داشته باشد؛ یعنی اساساً آن را بپذیرد. تنها از طریق تمایز، یک شرکت می‌تواند پیشنهادات خود را به طور مثبت به منظور درک مشتری برجسته سازد.

انواع مهم استراتژی‌های ارتباطی: چهار نوع اساسی استراتژی ارتباطی غرض ارائه خدمات قابل تفکیک است (اسچ ۲۰۱۱، ص۷۷ و صفحات بعدی). هم‌چنان این پروسه با این پیش‌فرض شروع می‌شود که دو عامل تعیین کننده برای تأثیر ارتباط بسیار مهم هستند: نوع تبلیغ «احساسی، آموزنده یا مختلط».سطح مشارکت مشتری، یعنی میزان تعهد درونی آن‌ها (کروبیرریل و همکاران،۲۰۰۹،ص۶۳۷).

۱. موقعیت‌یابی اطلاعاتی اساساً اطلاعات واقعی مانند قیمت یا عملکرد محصول را به گیرنده منتقل می‌کند. اطلاعات مربوط به ویژگی‌های محصول با توجه به نیازهای مربوط به مشتریان ارتباط برقرار می‌کند.

۲. موقعیت‌یابی عاطفی تا حد زیادی از محتوای اطلاعات شناختی صرف نظر می‌کند، زیرا اطلاعات محصول از نظر مشتری بی اهمیت و یا بی اهمیت است.

۳. موقعیت یابی عاطفی و آموزنده بر اساس فورمول کلاسیک کار می‌کند: "توسل به یک نیاز و نشان دادن اینکه پیشنهاد برای ارضای این نیاز مناسب است" (نگاه کنید به کروبرریل و اسچ، ۲۰۱۱،ص۹۹). در عمل، این استراتژی ارتباطی رایج ترین است.

۴. اگر گروه هدف درگیری عاطفی و شناختی کمی در موضوع ارتباط داشته باشد، تعیین موقعیت بر اساس موضوعیت امیدوارکننده به نظر می رسد. در این حالت، تبلیغات صرفاً برای به روز نگه‌داشتن محصول در آگاهی مصرف کننده است.

اطلاع	علاقه	ارزیابی	خرید	وفاداری
پوسترها	مقایسه‌ای قیمت	ماشین حساب	ماشین حساب	مجله مشتری
بنرها	تبلیغات	قیمت	قیمت	برنامه‌های وفاداری
تبلیغات تلویزیون	تست مجله	تلویزیون	تلویزیون	بازاریابی درونگرا
تبلیغات رادیویی	تبلیغات بروشرها	مصرف کننده	مصرف کننده	مرکز تماس
چاپ بروشرها	ویترین مغازه	نوعیت تماس	نوع تماس	بازاریابی مهمان
بنر اینترنتی	سایت اینترنتی	گذارشات محصول	گذارشات	نوازی
بازاریابی رویداد	مشاوره	در تلویزیون و	محصول در	برندسازی‌شرکتی
جایزه مسابقه	فروشگاه‌آنلان	رادیو	تلویزیون و رادیو	بازاریابی بویایی
کوپون‌ها	نمایشگاه تجاری	نمایشگاه	نمایشگاه	توصیه‌ها
خبرنامه	گستردگی رسانه	ویب سایت	ویب سایت	وبلاگ‌ها
سایت اینترنتی	بازاریابی عطر	بازاریابی مبایل	بازاریابی مبایل	رسانه‌های
حمایت مالی	بازاریابی رویداد	رسانه‌های	رسانه‌های	اجتماعی
روابط عمومی	پست مستقیم	اجتماعی	اجتماعی	اینفلونسر
بازاریابی	برنامه های مبایل	دبلیو او ام	دبلیو او ام	بازاریابی‌افسانه‌ها
موتور جستجو	توصیه‌ها	بازاریابی کهن	بازاریابی کهن	رسانه‌ای پولی
توصیه‌های بهینه	داستان‌های‌تقویتی	تایپ کردن	تایپ کردن	رسانه‌ای متعلق
سازی توسط	تبلیغات	پورتال‌های نقد	پورتال‌های نقد	رسانه‌ای کسب
خانواده‌ها و دوستان	ماشین‌های	آنلاین	آنلاین	شده و
رسانه‌های اجتماعی	جستجو			پررنگ مربوط به
بازاریابی ویروسی				چندین سطح
بازاریابی پارتیزانی				

شکل ۹,۵ رسانه‌های پولی، مالکیت و کسب درآمد در پروسه‌ای ارتباط با مشتری.

اهمیت رسانه‌ها: اهمیت رسانه‌های جمعی به عنوان مثال: تلویزیون، رادیو، اینترنت و چاپی؛ بستگی به‌دسترسی و مناسب بودن آن‌ها دارد (کروبیرریل و همکاران،۲۰۰۹،ص۶۳۱ و صفحات بعدی). در دسترس بودن یعنی این‌که یک رسانه به چند نفر «محدوده کمی» و به کدام افراد

«محدوده کیفی» اطلاع رسانی می‌کند. برای جلوگیری از تلفات پراگنده اطلاعات تا حد امکان، مخاطبان رسانه باید منطبق و مرتبط با گروه‌های هدف باشند. مناسب بودن یک رسانه این مفهوم را افاده می‌کند که اطلاع رسانی توام با جذابیت باشد.

به عنوان مثال: در گام نخست اعتبار و اعماد تبلیغات تلویزیونی به طور معمول از تبلیغات رایگان بیشتر است؛ همین‌طور تبلیغات سینما نسبت به تبلیغات تلویزیونی این مزیت را دارد که بینندگان توجه بیشتری به آن می‌نماید. دوماً، طراحی بیرونی یک رسانه نیز مناسب بودن آن را تعیین می‌کند: به عنوان مثال: به طور معمول برگه‌های دیواری برای انتقال سیگنال‌های صوتی مناسب نیستند.

امروزه یک انشعاب سه جانبه به رسانه‌های ارتباطی ایجاد شده است؛ در حالی که بیشتر رسانه‌های تبلیغاتی کلاسیک به اصطلاح « رسانه‌های پولی» هستند. استفاده از رسانه‌های اجتماعی یا پورتال‌های ارزیابی باعث شده تا شرکت‌ها برای استفاده از این رسانه‌ها، مانند تلویزیون، رادیو، بنرهای اینترنتی و هم‌چنان نمایشگاه‌های تجاری به اصطلاح رسانه‌های به‌دست آمده با توجه به‌ارتباطات موجوده و تعامل مشتریان که بین خود دارند کار می‌گرند. اگرچه این پروسه به طور قابل توجهی ارزان است و به‌دلیل استقلالیت شان بسیار مؤثریت دارد؛ و فقط می‌تواند به طور غیر مستقیم تحت تأثیر شرکت باشد. رسانه‌های وابسته شامل تمام رسانه‌هایی می‌شوند که تحت کنترول شرکت قرار دارند. مانند نشریات و مجلات مشتری، ویب‌سایت یا رویدادهای خاص داخلی. در واقع چالش کنونی در این ارتباطات مرتبط ساختن تمامی سه نوع از رسانه‌های فوق الذکر است «شکل ۹,۵را ببینید».

۲,۴,۵ ابزارهای ارتباطی

مجموعه‌ای از اقدامات ارتباطی مشابه را ابزارهای ارتباطی می‌نامند(بروهن،۲۰۱۳،ص۶). ادامه دو ابزار کلاسیک تبلیغات و پیشبرد فروش و برخی گزینه‌های دیگر مورد بررسی قرار خواهند گرفت. فروش شخصی ابزار کلیدی ارتباطات است، و از آنجایی‌که توابع توزیع نیز دارد، گه‌گاه به توزیع اختصاص داده می‌شود.

تبلیغات: تبلیغات را می‌توان به عنوان تلاش برای تأثیرگذاری بر رفتار مشتریان با استفاده از رسانه‌های ارتباطی تعریف کرد (کروبیرریل و اسچ،۲۰۱۱،ص۵۵:بوهرینس،۱۹۹۶،ص۱ و صفحات بعدی). در این زمینه، تبلیغات هم شامل ارتباط غیرمستقیم «انبوه» یعنی از طریق رسانه

و هم ارتباط مستقیم؛ به عنوان مثال: از طریق نامه‌های تبلیغاتی یا ایمیل انجام می‌شود؛ و اما در روش فروش شخصی، هیچ تماس شخصی وجود ندارد؛ بنابراین تبلیغات یک ابزار ارتباطی غیرشخصی و یک‌طرفه به‌حساب می‌رود؛ و خیلی وقت‌ها برای مقابله با این کسری از طریق افزودن اجزای گفتگو «کوپن، شماره خطوط تلفن، ارجاع به سایت‌های اینترنتی، عملکردها» کار گرفته می‌شود (بروهن،۲۰۱۳،ص۳۶۶). هم‌چنان ممکن است تبلیغات منوط به‌شرکت و یا محصولات آن باشد.

یکی از مهم‌ترین مزیت تبلیغات این است که از طریق رسانه‌های جمعی مانند تلویزیون، رسانه‌های چاپی، رادیو و کانال‌های الکترونیکی «به عنوان مثال: بنرهای آنلاین» می‌توان به طور همزمان به بسیاری از گیرندگان اطلاع رسانی کرد؛ بنابراین هزینه هر تماس ارتباطی بسیار پایین است. با این‌حال، به‌دلیل سطح بیش از حد و بالای اطلاعات، انتخاب اطلاعات ناشی از آن و پیش داوری‌های موجود علیه دستکاری تبلیغات در سمت مصرف‌کنندگان تأثیر تبلیغات را محدود «اغلب» می‌سازد. از همینرو اثرات رفتاری محدود ارتباطات جمعی کلاسیک نیز خیلی وقت‌ها مورد انتقاد قرار می‌گیرد (روتسمن،۲۰۱۳). این‌ها نسبت به بازاریابی مستقیم، بازاریابی ماشین جستجو یا نمایشگاه‌های بازاریابی آنلاین، پر هزینه هستند (کولمن،۲۰۱۳).

فروش شخصی: فروش به عنوان یک پروسه‌ای اجتماعی و اقتصادی شامل تمام اقدامات به منظور ایجاد رابطه است که به وسیله آن افراد «فروشندگان» سعی می‌کنند به طور مستقیم یا غیرمستقیم مخاطبین «خریداران» را برای خرید ترغیب کنند (وینهولداستونزی،۱۹۹۴،ص۲۵۶)؛ ویژگی اصلی فروش شخصی این است که گفت‌وگو با مشتری خیلی وقت‌ها از طریق تماس شخصی انجام می‌شود (بیلز،۱۹۹۹،ص۵). این نوع ارتباط جهت ایجاد رابطه فردی با مشتری غرض حصول اهداف فروش بکار می‌رود (وینهولداستونزی،۱۹۹۴،ص۲۵۶).

فروش شخصی به طور معمول بسیار گران تمام می‌شود؛ زیرا در مقایسه با سایر ابزارهای ارتباطی، تنها با تعداد بسیار کمی از مشتریان می‌توان تماس گرفت. بنابراین خیلی وقت‌ها موارد، پروسه‌ای فروش شخصی با مفاهیم ارائه‌ای خدمات شخصی جایگزین می‌شود. هم‌چنان در مورد حل مطلب پیچیده و منحصربه‌فرد یعنی این‌که مشتری باید عناصر هزینه و فایده را در چارچوب بحث‌های شخصی توضیح دهد. به همین دلیل، فروش شخصی هنوز نقش برجسته‌ای با بازاریابی نداشته و نیاز به اصلاحات دارد. در واقع هم در بازارهای تجارت به‌مصرف‌کننده «به عنوان مثال:

موتر، دارایی یا مدیریت ثروت» و هم در حوزه‌ای تجارت به کسب و کار «به عنوان مثال: در بازارهای تجاری بالا» یا «بازارهای فناوری». (کوب و کلینالتینکمپ،۲۰۱۳،ص۲۵۲)؛ و اما اگر شرایط زیر رعایت شود، فروش شخصی به عنوان یک ابزار ارتباطی مهم توصیه می‌شود:

۱. ارزش بالای سفارش فردی؛
۲. تعداد نسبتا کم معاملات؛
۳. نیاز زیاد به مشاوره از دیدگاه مشتری؛
۴. محصولات فردی؛
۵. مذاکرات فشرده در مورد محصولات، قیمت‌ها و شرایط.

کانال‌های تلفنی یا روش آنلاین خیلی وقت‌ها به منظور به‌صرفه بودن فروش شخصی و مشتری‌مدار استفاده می‌شوند. بنابراین، شیوه‌های بازاریابی درونگرا سعی می‌کند از مخاطبینی که توسط مشتری «به‌دلیل نگرانی‌های خدمات یا نیازهای اطلاعاتی» آغاز شده‌اند برای اهداف فروش استفاده شوند (اسکاجن،۲۰۱۳). به‌خصوص در بازاریابی کالاهای صنعتی، فروش شخصی خیلی وقت‌ها بسیار پیچیده است. زیرا تصمیم و خرید توسط یک فرد انجام نمی‌شود؛ بلکه توسط مرکز خرید به شکل رسمی یا غیر رسمی صورت می‌گیرد (بوچکان،۱۹۹۴). که در واقع در این مورد نیازهای چند نفر «به عنوان مثال: کاربران، خریداران، تأثیرگذاران، تصمیم گیرندگان رسمی» و روابط آن‌ها باید در نظر گرفته شود.

پیشبرد فروش: افزایش میزان فروش «خیلی وقت‌ها فقط ترویج نامیده می‌شود» و شامل اقداماتی با مدت زمان محدود «به طور معمول به شکل یک نمایشگاه» است که سایر اقدامات بازاریابی را پشتیبانی می‌کند؛ و هدف آن تحریک سریع واکنش خریداران جهت افزایش فروش در بین خرده فروشان و مصرف‌کنندگان است (گیدینک،۲۰۰۲،ص۱۱). یعنی حمایت مستقیم از فروش یک محصول (شیمپ،۱۹۹۳،ص۹). با این‌حال بسته به گروه هدف، قرار ذیل تفاوت میان پدیده‌ها وجود دارد:

۱. تبلیغات تجاری؛
۲. تبلیغات خرده فروش؛
۳. تبلیغات مصرف کننده.

با روش تبلیغات تجاری، تولید کننده قصد دارد خرده فروشان را تشویق کند تا با گذینه تخفیف، دوره‌های آموزشی یا کمک هزینه‌های تبلیغاتی، برای مصرف‌کنندگان انجام دهند. به عنوان مثال: فروشنده می‌تواند تخفیف‌های را پیشنهاد نماید یا نمایشگرهای اضافی را به راه اندازد.

در روش تبلیغات مصرف‌کننده؛ تولیدکننده مستقیماً به مصرف‌کنندگان روی می‌آورد، به عنوان مثال: با استفاده از مسابقات، کوپن‌ها، افزودنی‌ها یا نمونه‌های محصول. در واقع در مرحله‌ای اولیه‌ای چرخه‌ای عمرمحصول، تبلیغات خیلی وقت‌ها برای تحریک خریدهای آزمایشی و در مراحل بعدی برای افزایش خریدهای تکراری و عملیاتی بکارمی‌رود (گیدینک،۲۰۰۲،ص۱۳).

گاهی اوقات، اقداماتی که خیلی وقت‌ها به‌نمایندگان فروش شرکت به منظور حمایت از فروش شخصی انجام می‌شود نیز به مقوله‌ای پیشبرد فروش اختصاص می‌گیرد (وینهولداستونزی،۱۹۹۴،ص۲۵۷). چنین روش تبلیغات فروش میدانی با هدف بهبود انگیزه کارکنان مربوطه و توانایی آن‌ها باهدف فروش بکار می‌رود. یعنی اقدامات معمولی شامل دوره‌های آموزشی، پاداش، مسابقات فروش یا ارائه وسایل کمکی برای فروش است.

سایر ابزارهای ارتباطی: در کنار ابزارهای سنتی جهت اطلاع‌رسانی و پیشبرد فروش، تعداد زیادی ابزار دیگر نیز وجود دارد که شامل حوزه‌ای ارتباطات می‌شود. به عنوان مثال: حمایت مالی «ترویج افراد یا سازمان‌ها برای دستیابی به اهداف ارتباطی مانند افزایش آگاهی و بهبود تصویر یا انگیزه کارکنان». در واقع موارد فوق می‌تواند اهمیت فزاینده‌ای پیدا کند (بروهن،۲۰۱۳). در بازاریابی رویدادها، به عنوان مثال: یک شرکت رویداد مربوط به عملکرد یا محصول مانند سالگره‌ها یا معرفی محصول جدید را برگزار می‌کند (میفیرت و همکاران،۲۰۱۲،ص۶۹۷).

قرار دادن محصول به عنوان استفاده پولی یا نمایش ظاهر آن به عنوان بخشی از طرح یک فیلم بلند یا یک برنامه‌ای تلویزیونی به ویژه در ایالات متحده آمریکا مروج است؛ و اما اکنون به طور فزاینده در اروپا نیز ازین روش کار گرفته می‌شود. با آن‌که با مقررات قانونی مواجه‌اند، ارتباطات اینترنتی «به عنوان مثال: ماشین جستجو، بازاریابی بنر و ایمیل، رسانه‌های اجتماعی» حتی اگر هزینه‌هایش معمولا کمتر از ابزارهای کلاسیک باشد اکنون به یک ابزار استندرد تبدیل شده است.

نمایشگاه‌های تجاری از اهمیت خاص در حوزه‌ای تجارت برخوردار هستند (کیرچگورگ و همکاران،۲۰۰۳: کیرچگورگ و همکاران،۲۰۱۰). همین‌طور فعالیت‌ها در حصه‌ای روابط عمومی نیز از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است (زیرفاب،۲۰۰۴). یعنی این عملکرد بسیار فراتر از ارتقأ فروش

خالص است. در حقیقت هدف روابط عمومی شکل دادن به‌روابط سازمان با گروه‌های مختلف «به عنوان مثال: سهامداران، تأمین‌کنندگان، کارکنان، مشتریان، سیاست‌مداران، سازمان‌های زیست‌محیطی» به روشی بهتر، سیستماتیک و از نظر اقتصادی معقول است (میفیرت و همکاران،۲۰۱۲،ص۶۸۸). در حالی که بازاریابی خیلی وقت‌ها «اگرچه نه منحصراً» بر ذینفعان، مشتریان، کارکنان، رقبا و شرکای بازار متمرکز است. در واقع روابط عمومی برای همه بخش‌های مرتبط با سازمان تنظیم شده است.

بنابراین، روش بازاریابی بر مبنای روابط عمومی نباید به عنوان یک حوزه‌ای فرعی بازاریابی در نظر گرفته شود. حتی اگر مطمئناً به‌دلیل تأثیر آن بر مشتریان و مرتبط با بازاریابی باشد. به ویژه در صورتی که عملکرد روابط عمومی مربوط به محصولات خاص باشد. بنابراین، اهداف، گروه‌های مورد نظر و ابزارهای مورد استفاده بازاریابی و روابط عمومی می‌توانند باهم ادغام و مؤثریت بالای داشته باشند. به عنوان مثال: بخش روابط عمومی، گاهی اوقات از تبلیغات «شرکت» نیز برای دستیابی به اهداف ارتباطی خود استفاده می‌کند. همین‌سان، کنفرانس‌های مطبوعاتی، گذارش‌های تجاری و عملکرد شرکت ابزارهای کلاسیک روابط عمومی به‌شمار می‌پروسه. یکی از وظایف مهم ایجاد روابط عمومی شکل دادن به ارتباط با رسانه‌ها است. اگر بتوان از طریق رسانه‌ها «جمعی» پیام‌ها را به‌عنوان خبر مخابره نمائیم، این مزیت نسبتاً مقرون‌به‌صرفه است. زیرا به طور معمول هیچ هزینه‌ای برای مکان‌یابی ایجاد نمی‌شود. با این‌حال، پروسه‌ای ارتباط و در نتیجه تأثیر آن را نمی‌توان به همان شیوه‌ای که در تبلیغات کلاسیک مروج است تحت تأثیر قرار داد.

۳,۴,۵ ارتباطات بازاریابی یکپارچه

ارتباطات بازاریابی یکپارچه یک کلمه‌ای پرطرفدار در علم و عمل بازاریابی است. اما هم‌چنان یک مفهوم کلیدی برای بهترسازی اثرات ارتباطی محسوب می‌شود. ارتباطات یکپارچه به عنوان هماهنگی کلیه اقدامات در بازار که شامل محتوا، زمان و طراحی است، به منظور هماهنگی و تقویت تصور ایجاد شده توسط ارتباطات تعریف می‌شود (اسچ ۲۰۱۱ ، ص ۲۵ و صفحات بعدی). به عنوان مثال: فروش شخصی باید بر همان استدلال‌های متمرکز شود که تبلیغات «ادغام مبتنی بر محتوا» انجام یافته است. هم‌چنان، توصیه می‌شود که طراحی رسمی تبلیغات، نمایشگاه‌های پیشبرد فروش و حضور اینترنتی «لوگوها، رنگ‌ها، خطوط» را برای بهبود قابلیت شناسایی

هماهنگ کنید. در واقع می‌توان با تصاویر کلیدی پشتیبانی کرد «به عنوان مثال: شیر گاو با رنگ بنفش، مُهر سبز برای آبجو». هماهنگی مرتبط با زمان رسانه‌ها و ابزارهای ارتباطی مختلف برای دستیابی به‌اهداف متوقعه مفید است.

خیلی وقت‌ها از اصطلاح ارتباط ۳۶۰ درجه برای توصیف نمایشگاه‌های بازاریابی استفاده می‌شود که رسانه‌های آنلاین و آفلاین را برای بهتر سازی، اثربخشی و کارآیی ترکیب می‌کنند. شکل ۹,۵ یک نمای کلی از ابزارهای متنوع را ارائه می‌دهد که به رسانه‌های پولی، مالکیتی و درآمدی طبقه‌بندی شده‌اند.

ارتباطات بازار یکپارچه هم‌چنان می‌تواند در مفهوم ارتباطات کلی گنجانده شود؛ و به‌موجب آن ارتباطات کلی داخلی و خارجی یک سازمان به هدف یکپارچگی «شامل ارتباطات کارکنان و سهامداران» دنبال شود (بورهن،۲۰۰۹).

۵,۵ توزیع

۱,۵,۵ مدیریت توزیع و منابع آن

توزیع شامل تمامی وظایف و نهادهای است که جهت مدیریت محصولات غرض استفاده مشتریان بکار می‌رود (وینهولداستانزی،۱۹۹۴،ص۳۳۸). هم‌چنان این پروسه شامل تمام تصمیمات شرکتی می‌شود که با استفاده از آن عناصر مختلف پیشنهاد را در دسترس مشتری قرار می‌دهد (فریتزاسپکت،۲۰۰۶،ص۴۸ و صفحات بعدی؛ اسکوگل،۲۰۱۳،ص۲۸). به طور کلی دو حوزه‌ای فرعی توزیع که مستقل از یکدیگر نیستند را می‌توان از هم تفکیک کرد:

توزیع اکتسابی: توزیع که به بخش فرعی پروسه اشاره دارد و مشخص کننده‌ای روابط حقوقی، اقتصادی، اطلاعاتی و اجتماعی بین تمامی بازیگران دخیل در انتقال کالا می‌باشد. هم‌چنان شامل مدیریت کانال‌ها و مسیرهای توزیع نیز است. یعنی پاسخ به این سوال که چه نهادهای در توزیع محصول دخیل هستند؛ و چگونه فعالیت‌های مربوطه بین طرف‌های درگیر تقسیم می‌شود.

توزیع لجستیک «فیزیکی»: این نوع توزیع برای پُل‌زدن فضا و زمان از طریق حمل و نقل و ذخیره‌سازی محصولات، از جمله پردازش سفارش و تحویل، انجام می‌شود. تمرکز بر تصمیمات مربوط به ساختار و مدیریت تهیه «حمل و نقل، ذخیره سازی، تحویل»، خرید و پردازش

سفارش است (الیرت،۲۰۰۵،ص۲۹۵ و صفحات بعدی؛ اسکوگلف۲۰۱۳). با این‌حال، مدیریت توزیع به طور خاص باید در زمینه‌های زیر تصمیم بگیرد:

۱. انتخاب «ارزیابی و گذینش کانال‌های مناسب توزیع».
۲. اکتساب «ترغیب افراد درگیر در کانال توزیع برای همکاری با سازنده».
۳. هماهنگی «رهبری و هماهنگی کانال‌های توزیع مطابق با اهداف شرکت».

تصمیمات توزیع به‌دلیل دشوار بودن تغییرات آن به طور معمول بلندمدت می‌باشد. ایجاد ظرفیت‌های مادی و پرسونلی می‌تواند منجر به هزینه‌های گسترده و بار سرمایه شود. فروش غیرمستقیم از طریق شرکای بازار ناگذیر منجر به وابستگی خاصی به این سازمان‌ها می‌شود. طوری که دیگر نمی‌توان تصمیم را صرفاً از دیدگاه هر شرکت انجام داد. بنابراین تغییر قدرت از تولید کنندگان به معامله‌گران وجود دارد. در بسیاری از بازارها، تجارت نهادی تأثیر قابل توجهی بر میزان و شکلی دارد که قابلیت انتقال اقدامات بازاریابی شرکت‌ها به مشتری نهایی باشد. به عنوان‌مثال:

۱. آیا یک محصول اصلاً در خرده فروشی موجود است؟ «فهرست، سطح توزیع».
۲. آیا «از دیدگاه مولد» محصول مطابق با استراتژی عملیات مدیریت می‌شود؟ «سازگاری تصویر کانال تجاری با تصویر محصول و برند ارائه شده».
۳. به‌چی طریقی محصول به‌صورت فزیکی و ارتباطی به مشتری نهایی منتقل می‌شود؟ «مکان، محیط، قیمت».
۴. خدمات قبل و بعد از خرید به‌واسطه‌ای مشتری تا چه حد و با چه کیفیتی صورت می‌گیرد؟

هر شرکت صنعتی تلاش می‌کند با کم‌ترین سرمایه‌گذاری ممکن از منابع خود کنترول کامل تمام ابزارهای بازاریابی را در کل کانال توزیع به‌دست آورد (میفیرت،۱۹۸۸،ص۱۰۲). در اصل، هدف تولید کننده، ادغام واسطه‌های است که از نظر قانونی و اقتصادی مستقل هستند به‌گونه‌ای که جایگاه مورد نظر در بازار مشتری نهایی تحقق یابد.

۲,۵,۵ سازمان‌های توزیع

به طور کلی، موسسات و ارگان‌های که می‌توانند وظایف توزیع را انجام دهند «برای مدیریت توزیع فعال، سه وظیفه اول مهم‌ترین آن‌ها هستند» قرار ذیل فهرست شده است:

۱. موسسات و نهادهای مولد؛

۲. واسطه‌ها یا نمایندگان فروش؛
۳. همکاران و یا شرکای مولد؛
۴. موسسات تدارکات مشتریان، به عنوان مثال: مراکز فروش کارخانه.

موسسات خود ساز

از آنجایی‌که بخش فروش مسؤولیت تأمین و پردازش سفارشات را برعهده دارد «همان‌طور که در بحث فروش شخصی در بخش ۵,۴,۲ توضیح داده شد». این وظایف به طور معمول بر ابزار بازاریابی ارتباطات و توزیع تأثیر می‌گذارد.

مکان‌های فروش عرضه‌کننده می‌توانند متعلق به تأسیسات تولیدی یا موجودیت زیرساخت‌های مرتبط به تولید باشند «از نظر قانونی مستقل»؛ یا ممکن است به عنوان یک نهاد قانونی و اقتصادی مجزا اداره شوند. همین‌سان زیرمجموعه‌های بخش فروش متعلق به تأسیسات تولیدی به شرکت‌های بزرگ اجازه می‌دهند تا با مشتریان خود ارتباط برقرار نماید. ارگان فروش ابتدایی، فروشنده‌ای فردی، هماهنگ کننده‌ای فروش، مدیر حساب یا عضو هیئت مدیره از جمله اشخاص اند که سهم برجسته‌ای در مذاکرات با مشتریان دارند. امروزه در واقع در بیشتر صنایع، اینترنت به یک کانال توزیع مستقیم و مرکزی تبدیل شده است (اسکوپل،۲۰۱۳،ص۴۶۸ و صفحات بعدی). اگرچه هنوز توزیع لوازم و مواد به شرکای بخش توزیع نیاز دارد «نمایندگان فروش».

واسطه‌ها و نمایندگی‌های فروش

طور معمول واسطه‌ها و یا نمایندگی‌های فروش از نظر اقتصادی تا حد زیادی با توجه به تعداد و قابلیت تعویض مشتریان خود و دیدگاه حقوقی مستقل هستند. نمایندگان فروش مالکیت کالا را به‌دست نمی‌آورند؛ بلکه فقط به عنوان واسطه عمل می‌کنند (اسپیچ و فریتز،۲۰۰۵،ص۴۸). آن‌ها در تدارکات «انبارها»، اکتساب «نمایندگان مستقل تجاری، نمایندگان کمیسیون و هم‌چنان برگزارکنندگان نمایشگاه‌ها» و پشتیبانی یا تأثیرگذاری بر پروسه‌ای بازاریابی «به عنوان مثال: مشاوران، مؤسسات علمی، معماران» عمل می‌کنند؛ و اما در مقابل، واسطه‌ها به عنوان تاجر مستقل خدمات ارائه می‌کنند؛ یعنی کالا را به نام خود و به‌حساب خود معامله می‌نمایند. بنابراین آن‌ها تمام ریسک پروسه‌ای توزیع را متحمل می‌شوند. با این‌حال واسطه‌ها به طور کلی به عمده فروشی و خرده فروشی تقسیم می‌گردد. عمده فروشی کالا را بدون تغییر یا به دنبال دستکاری مرسوم؛ یعنی بدون پردازش یا پردازش قابل توجه، به سایر شرکت‌های خرده فروشی، پردازشگرها،

مصرف‌کنندگان تجاری در مقیاس بزرگ می‌فروشد (اسپیچ و فریتز،۲۰۰۵،ص۷۱). خیلی وقت‌ها بین سیستم تجارت داخلی و خارجی و بین مصرف‌کنندگان کوچک و بزرگ یعنی برخلاف عمده‌فروشی تمایز وجود دارد. در واقع خرده‌فروشی خیلی وقت‌ها کالاها را به مصرف‌کنندگان و خانوارهای خصوصی عرضه می‌کند. بنابراین جایگاه کلیدی در توزیع غیرمستقیم به خود اختصاص می‌دهند (اسپیچ و فریتز،۲۰۰۵،ص۷۹). با توجه به موارد متذکره فوق و گونه‌شناسی «کارل» قرار آتی پروسههای ذیل شامل انجام و عملکرد خرده فروشی به‌شمار می‌پروسه:

۱. هماهنگی زمانی بین تولید و تقاضا «نگهداری»؛

۲. هماهنگی فضایی «حمل و نقل»؛

۳. هماهنگی قیمت «دانش قیمت، تابع آربیتراژ، صلاحیت مذاکره»؛

۴. هماهنگی کمی و کیفی «ارائه مقادیر صحیح برای پاسخگویی به تقاضا در عمق و وسعت محدوده‌ای محصول مورد نیاز»؛

۵. هماهنگی اطلاعاتی «اطلاعات مشتری و مشاوره در مورد عرضه‌ای اطلاعات و نیز در مورد نیازهای بازار به تولید کنندگان» (اسپیچ و فریتز،۲۰۰۶،ص۳۲۴ و صفحات بعدی).

در نتیجه تنوع و پویایی بازارهای مختلف، عمده فروشی و خرده فروشی به اشکال مختلف وجود دارد. عملکردهای تخصصی منجر به حالت‌های خاصی از فعالیت در نهادهای تولیدی می‌شوند (اسچ،۱۹۵۴:مگنایر،۱۹۵۸). که می‌توان آن‌ها را برحسب ویژگی‌های آن قرار ذیل توصیف کرد:

۱. ساختار محدوده محصول: ساختار گروه محصول «ویژه، تخصصی یا طیف کامل»، سطح کیفیت.

۲. ساختار خدمات با توجه به محل انتقال کالا «به عنوان مثال: مغازه، بازار هفتگی، سفارش پستی»، شکل انتقال «به عنوان مثال: خدمات عمومی، خدمات شخصی».

۳. سهم خدمات در عملکرد کلی «به عنوان مثال: این مقدار معمولاً برای یک تخفیف کمتر از یک فروشگاه تخصصی با خدمات شخصی است» (اسپیچ و فریتز،۲۰۰۵،ص۸۰ و صفحات بعدی).

با توجه به اهمیت و ویژگی‌های فوق در پروسه اجراات، عملکردهای ذیل را می‌توان در خرده فروشی‌ها ازهم تفکیک کرد: فروشگاه‌های تخصصی، فروشگاه‌های ویژه، فروشگاه‌های بزرگ، شرکت‌های سنتی و سفارش پستی، سوپرمارکیت‌ها، روش تخفیف، ماشین‌های خودکار، بازارهای تخصصی «به عنوان مثال: فروشگاه‌های دی‌آی‌وای»، فروشگاه‌های تأمین رفاه «به عنوان مثال:

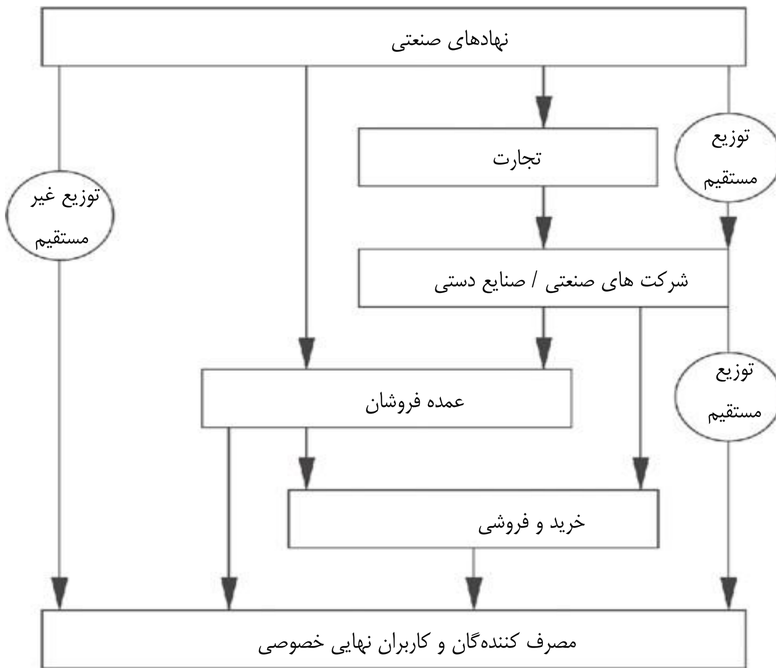
فروشگاه‌های تیل»، فروشگاه‌های اینترنتی و فروشگاه‌های محلی؛ که به‌دلیل پویای و توسعه آن، خیلی وقت‌ها مرز بین آن‌ها مبهم است (اسپیچ و فریتز،۲۰۰۵،ص۸۳ و صفحات بعدی).

۳,۵,۵ مدیریت کانال‌های توزیع

چگونه‌گی اتخاذ تصامیم در پیوند به کانال‌های توزیع بستگی به ساختار، نوع، طول و ترکیب «تعداد مراحل توزیع و نحوه‌ای عملکرد مؤسسات درگیر» دارد؛ و اما سوالات بیشتر، مانند دامنه و شکل مشارکت بازیکنان توزیع و این‌که آیا عملکرد توزیع به تنهایی بهتر است یا با همکاری شرکای ذیدخل؟ «سایر مطالب مرتبط به موضوع که طور معمول در مراحل بعدی مورد بررسی قرار خواهد گرفت» با توجه به سطوح مختلف تجارت دو نوع توزیع «مستقیم و غیرمستقیم» قابل تفکیک است:

الف – اصطلاح توزیع مستقیم زمانی استفاده می‌شود که تولید کننده از شرکت‌های تجاری مستقل کار نگرفته و پروسه‌ای توزیع اساساً فقط بین تولید کننده و مستهلکین «گاهی اوقات از طریق نمایندگان فروش» انجام شود. در واقع پیش‌شرط این پروسه طوری است که مؤسسات عرضه‌کننده نحوه‌ای فروشات را خود مدیریت نمایند. به عنوان مثال: شرکت کامپیوتری دل، سخت افزار خود را در بخش تجارت به طور مستقیم، یعنی بدون هیچ‌گونه عمده فروشی یا خرده فروشی وارد بازار می‌کند. انتخاب بین مؤسسات که خود فروشنده اند یا از نمایندگان فروش کار می‌گیرند اساساً بستگی به‌تصمیم خرید یا تصمیم‌گیر دارد.

ب – در توزیع غیرمستقیم از شرکت‌های تجارتی مستقل به عنوان واسطه استفاده می‌شود. آن‌ها منافع خود را دنبال کرده تلاش خواهند کرد تا این منافع را نسبت به تأمین‌کنندگان و مشتریان خود ابراز نمایند. بنابراین، لازم است مفاهیم بازاریابی خاص میان تولیدکننده با اقدامات بازاریابی مرحله‌های توزیع شرکت‌های رده‌پائین و یا لا اقل با آن‌هایی که ممکن است تحت تأثیر قرار گیرد هماهنگ شوند (تامچاک ،۱۹۹۱). در واقع یکی از ویژگی های اساسی توزیع غیرمستقیم این است که کانال‌های توزیع دارای مراحل متعدد، با حداقل دو یا چند سطح هستند. «به عنوان مثال: شرکت‌های مولد به شکل عمده یا خرده‌فروش». شکل ۱۰,۵ نمای کلی از کانال‌های توزیع معمولی یک شرکت صنعتی را ارائه می‌دهد.



شکل ۱۰,۵ کانال‌های توزیع یک شرکت صنعتی(براساس مایر،۱۹۸۴،ص۲۵۷).

با توجه به این شکل، تنوع کانال‌های توزیع انفرادی به مولد اجازه می‌دهد تا از چندین کانال به طور همزمان استفاده کند. بنابراین با این روش یک سیستم کانال چندگانه ایجاد می‌شود (اسکوگل،۱۹۹۷ و۲۰۱۳،ص۴۵۵ و صفحات بعدی). برای جلوگیری از تضاد در کانال‌های توزیع موازی و مدیریت بهینه آن‌ها ضرورت است تا تمایز میان محصولات و بازارها صورت گیرد.

مثال‌های از سیستم‌های چند کاناله: تولیدکنندگان شیرینی از کانال‌های توزیع متعددی استفاده می‌کنند. به عنوان مثال: دستگاه‌های فروش خودکار، خرده‌فروشی مواد غذایی، فروشگاه‌های شیرینی‌فروشی، ادویه سازها و دواخانه‌ها، نانوایی‌ها، رستورانت‌ها و پمپ استیشن و هم‌چنان کانال‌های اینترنتی. خطوط هوایی پیشنهادات خود را از طریق دفاتر فروش و فروشگاه‌های آنلاین اینترنتی، سازمان‌های مسافرتی مستقل، هماهنگ کنندگان و کارگزاران مسافرتی و هم‌چنان به شُرکای همکار افقی توزیع می‌کنند. توزیع کالاها به‌صورت آنلاین، از طریق سفارش تلفنی و پستی، در دوکان‌های وابسته به شرکت نسپرسو، از طریق واسطه‌های

متخصص به مشتریان تجاری و هم‌چنان با همکاری هوتل‌ها و شرکت‌های پذیرایی یا خطوط هوایی انجام می‌شود.

در روش توزیع فشرده، شرکت‌ها تلاش می‌کنند با استفاده از مکان‌های متعدد فروش و تنوع محصولات حضور قوی در بازار داشته باشند؛ و اما بر خلاف، در روش توزیع انحصاری تعداد خرده فروشان درگیر عمداً پایین نگه‌داشته می‌شود. همین‌طور در روش توزیع انتخابی یک موقعیت میانی انتخاب می‌گردد. در واقع این عملیات با محدودیت تعداد معدودی از واسطه‌های منوط در یک منطقه‌ای فروش مشخص می‌شود. لازم است تا در ارزیابی کانال‌های توزیع جایگزین و عوامل مؤثر برگزیده‌ای که بر چند بعدی بودن موقعیت تصمیم‌گیری تأکید می‌کنند عوامل متعدد و مؤثر در نظر گرفته شود.

اثرات سرمایه «هزینه و درآمد»: از آنجایی‌که ایجاد یک سازمان فروش و توزیع داخلی به منابع قابل توجهی نیاز دارد. در هم‌چو موارد به طور معمول شرکت‌ها توزیع غیر مستقیم را نسبت به سایر روش‌ها ترجیح می‌دهند. با این‌حال، روش توزیع مستقیم می‌تواند تولیدکننده را قادر سازد تا سود بیشتری در بازار کسب کند. در غیر این صورت حاشیه‌ای تجاری برای خدمات واسطه‌ها اعمال نمی‌شود. یکی دیگر از عواملی که به نفع توزیع مستقیم تمام می‌شود این است که شرکت با مراقبت می‌تواند کانال توزیع را حفظ نمایند؛ و در واقع این امر باعث می‌شود تا اهداف بازاریابی خود را آسان‌تر دنبال کند.

ویژگی‌های تقاضا: با تمرکز جغرافیایی و مقادیر توزیع کم میان تعداد زیادی از مشتریان در هر مرحله‌ای خرید و با مراحل مختلف بیشتر به نفع کانال‌های توزیع غیرمستقیم مسمی است. یعنی هرچی الزامات عملکرد فردی بیشتر باشد پروسه‌ای تصمیم‌گیری برای مشتریان پیچیده خواهد بود. احتمال این‌که عرضه‌کننده به‌سمت کانال‌های توزیع مستقیم گرایش پیدا کند بیشتر است. پس این‌حالت خیلی وقت‌ها در حوزه‌ای تجارت کسب و کار بیشتر اتفاق می‌افتد.

خواص محصول: ویژگی‌های محصول بر تصمیم‌گیری در مورد انتخاب کانال توزیع کوتاه «مستقیم یا با چند مرحله» یا طولانی «چند مرحله‌ای معاملاتی» تأثیر می‌گذارد. هم‌چنان روی این‌که چه الزاماتی برای واسطه‌ها و نمایندگان فروش اعمال شود نیز مؤثر است. به طور معمول کانال‌های توزیع کوتاه برای محصولات پیچیده‌ای فنی که نیاز به مشاوره دارند؛ و هم‌چنان برای کالاهای فاسد شدنی یا با ارزش بالا ترجیح داده می‌شوند. محصولاتی که می‌توانند ذخیره شوند،

نیاز به تحویل سریع دارند یا در مقادیر کم فروخته می‌شوند «به عنوان مثال: کالاهای مصرفی با حرکت سریع مصرف روزمره» برای توزیع غیرمستقیم مناسب هستند.

ویژگی‌های واسطه‌ها و نمایندگان فروش: با توجه به موارد متذکره در حصه‌ای تصمیم‌گیری که آیا وظایف توزیع باید به‌واسطه‌ای شرکت اعمال شود یا نهادهای خارجی؟ و همین‌طور در انتخاب واسطه‌ها یا نمایندگی‌های فروش مربوطه، معیارهای ذیل باید در نظر گرفته شوند:

۱. درجه‌ای انجام عملکرد، محدوده‌ای عملکرد توزیع اجرا شده، محدوده‌ای خطر پذیرفته شده، درجه‌ای تخصص، تجربه، کیفیت؛

۲. هزینه‌های تعلق گرفته توسط واسطه‌ها و نمایندگان فروش و درگیر پروسه؛

۳. تصویری از واسطه‌ها و نمایندگان فروش در میان گروه‌های هدف؛

۴. انعطاف‌پذیری واسطه‌ها و نمایندگان فروش، زمان لازم را برای ایجاد یک سازمان کارآمد، توانایی و تمایل انطباق با تغییرات در استراتژی عرضه‌کننده، میزان تعهد لازم به‌واسطه‌ی‌ها و نمایندگان فروش، سازگاری بین واسطه‌ها و نمایندگان مختلف فروش؛

۵. تغییر پذیری و کنترول واسطه‌ها و عوامل فروش، موقعیت نسبی قدرت، تمایل به هماهنگی رفتار با مشتری (اولبریچ و اسکرودر،۱۹۹۵،ص۱۸ و بعدی).

شرکت‌های که در بازاریابی محصولات را به مشتریان نهایی یا واسطه‌ها و نمایندگان فروش منتقل می‌کنند به طور همزمان در دو بازار فعالیت می‌کنند: یعنی در بازار مشتری نهایی و در بازار واسطه. در چنین مواردی، برای هر دو بازار استراتژی‌ها و مجموعه‌ای از اقدامات به‌هم پیوسته نیاز است. در واقع به عنوان یک قاعده، تصمیمات توزیع که با نگاه به بازار مشتری نهایی گرفته می‌شود. مبنایی برای پلانگذاری استراتژی بازاریابی در بازار واسطه است.

با این‌حال، تصمیمات توزیع نیز باید با توجه به بازار واسطه‌های مرتبط گرفته شود. در این مورد الزاماً مشخص شود که کدام کانال‌ها و ارگان‌ها باید محصولات را در سطح واسطه به‌دست مشتریان منتقل سازند. به عنوان مثال: مدیران حساب‌ها در صنعت کالاهای مصرفی برای فروش محصولات شرکت به‌حیث مشتریان تجاری بکار می‌پروسه؛ و این پروسه منجر به اشکال مختلف همکاری عمودی در زنجیره توزیع می‌شود. با این‌حال قرار آتی سه شکل قابل تشخیص است:

۱. در مدیریت برند تجارت محور؛ تولید کننده تلاش می‌کند تا کالاهای خود را با توجه به اهداف که دارد با کم‌ترین تلفات ممکن به مشتری نهایی عرضه کند. بنابراین رهبری بازاریابی در دست تولیدکننده می‌باشد.
۲. در استراتژی عرضه؛ نحوه‌ای تجارت رهبری بازاریابی را به عهده می‌گیرد. در واقع تولید کننده خود را تنها به عنوان یک تأمین کننده جهت پیشبرد امورات تجاری قابل تشخیص می‌داند و به عنوان مشتری نهایی در نظر گرفته می‌شود.
۳. مشارکت خلق ارزش؛ تولیدکننده و روش تجارت هردو با هدف ازهم‌افزایی و در نتیجه فرصت‌های برای افزایش اثربخشی و کارایی در پروسه‌ای توزیع و نیز در چارچوب یک شیوه مشارکتی تلاش می‌نمایند. «به عنوان مثال: از طریق مدیریت مشترک محدوده‌ای محصول استفاده کنند» (اسکوگر،۲۰۱۳،ص۳۶۵ و صفحات بعدی).

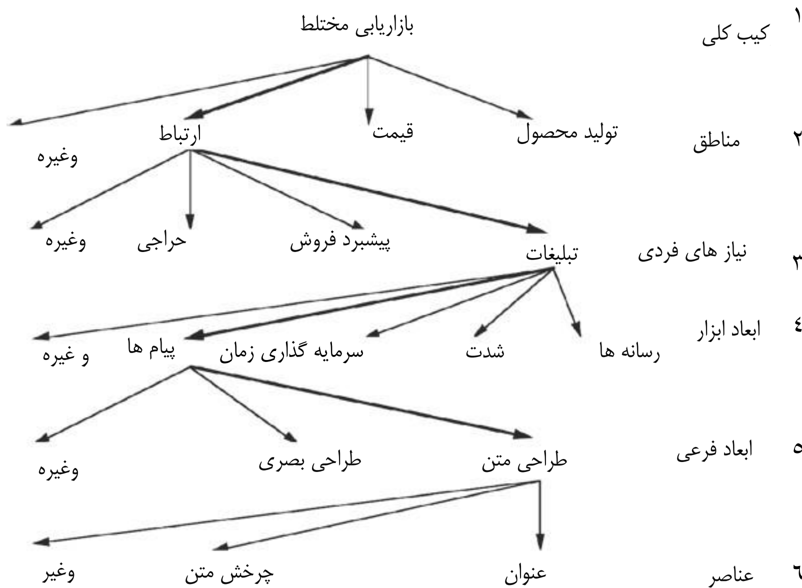
۶٫۵ پلانگذاری بازاریابی ترکیبی

۱٫۶٫۵ پلانگذاری بازاریابی ترکیبی به عنوان یک مشکل پیچیده‌ای تصمیم‌گیری

هدف اصلی در پلانگذاری بازاریابی ترکیبی، تثبیت و ترکیب بهتر ابزارهای بازاریابی است. به طور مشخص، باید تعریف شود که کدام ابزار در چه زمانی، با چه شدت و کدام پیکربندی برای دستیابی به یک سیستم از پیش تعریف‌شده‌ای از اهداف و به بهترین شکل ممکن به‌کار گرفته شوند؟

یافتن بهترین و مناسب‌ترین ترکیب ابزار و معیارهای بازاریابی فردی یک مشکل قابل توجهی است (اسچ و همکاران،۲۰۰۲:کوهن و ویفین،۲۰۰۳،ص۳۲۹ و صفحات بعدی). در واقع در تیوری و عمل پلانگذاری بازاریابی ترکیبی بنابردلایل ذیل پیچیده به‌نظر می‌رسد:

تعدد ترکیب احتمالی ابزارهای بازاریابی: تقریباً همه ابزارهای اصلی و فرعی بازاریابی ترکیبی، تعداد زیادی از ابعادی را در بر می‌گیرد که طور معمول ممکن است چندین بار به‌گونه‌ای اضافی تقسیم شوند و این پروسه به‌نوبه خود نیز ممکن است اشکال متنوعی به‌خود گیرد.



شکل ۱۱،۵ مثالی از سلسله مراتب ابزارهای بازاریابی(طبق نظر کون و ویفیان،۲۰۰۳).

سلسله مراتب پلانگذاری بازاریابی با مقدار از ترکیبات ابزارهای غیر قابل مدیریتی مواجه است. بنابراین بررسی همه ترکیب‌ها به منظور انتخاب ترکیبی که مطلوبیت بیشتری داشته باشد غیرقابل تصور و حتی ناممکن است.

پویائی ابعاد ابزارهای بازاریابی: همان‌طوری‌که ابزارها و ابعاد جدید به طور مداوم در همه زمینه‌ها در حال توسعه هستند. مجموعه‌ای گزینه‌های موجود ممکن است متغیر نیز باشند. به عنوان مثال: در حال حاضر در رقابت پویا و فشرده و ارتباطات نسبت به‌گذشته به‌طیف وسیعی از ابزارهای ارتباطی نیاز است. در عمل، این امر موجب افزایش ابزارهای ارتباطی جدید به عنوان مثال: ایمیل، تبلیغات چند رسانه‌ای، بازاریابی رویداد، حضور در فضای اینترنت، رسانه‌های اجتماعی، حمایت از علم و فرهنگ، بازاریابی روی صحنه، آموزش مشتری، نمایشگاه‌های داخلی، طراحی و غیره منعکس می‌شود. در حقیقت این موارد راه‌های جدیدی را برای شرکت‌ها باز می‌کند تا پیام‌های خود را به‌گروه‌های مورد هدف منتقل نمایند. ممکن طی سال‌های اخیر در حصه‌ای توزیع محصولات ابزارهای جدید فرعی در حوزه‌های دیگر نیز ظاهر شوند: به عنوان مثال: «خرید از راه

دور» یا «بازارهای الکترونیکی» هم‌چنان در حال حاضر در پروسه توزیع سیستم‌های چندکاناله به شکل استندرد تبدیل شده اند.

وابستگی متقابل ابزارهای بازاریابی: عملکرد وابستگی‌های مرتبط با زمان و سلسله مراتب بین ابزارهای بازاریابی فردی وجود دارد. وابستگی به عملکرد طور ظاهر می‌شود که استفاده از یک ابزار می‌تواند جایگزین ابزار دیگری شود «به عنوان مثال: تصویری که از طریق تبلیغات ایجاد می‌شود استفاده از فروش شخصی را کاهش می‌دهد» یا آن را تکمیل می‌کند «به عنوان مثال: یک پیشنهاد ویژه با مشخصات بالا اجازه می‌دهد تا ادعای نسبتاً بالایی داشته باشید». روابط رقابتی بین ابزارهای فردی نیز قابل تصور است «به عنوان مثال: مجموعه‌ای از نمایشگاه‌های ارتقای فروش با پیشنهادات ویژه می‌تواند استراتژی قیمت بالا را که واقعا دنبال می‌شود تهدید کند». روابط مربوط به‌زمان میان استفاده از ابزارهای بازاریابی فردی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. به عنوان مثال: باید قبل از شروع تبلیغات یک پیشنهاد ویژه در کانال توزیع موجود باشد. به طور کلی، ابزارهای بازاریابی را می‌توان به طور همزمان، به‌صورت پلکانی، یا به طور ناپیوسته از یکدیگر استفاده کرد.

علاوه بر این، ابزارهای بازاریابی بر اساس یک رتبه‌بندی خاص با یکدیگر مرتبط هستند؛ یعنی ابزارهای با اولویت بالا از سایرین وجود دارند (هیدریچ و همکاران،۲۰۰۳،ص۱۴۰ و صفحات بعدی). با توجه به مفاهیم متذکره می‌توان در آرایش سلسله مراتب میان شیوه‌های ابزاری و موقعیت‌گرا تمایز قایل شد. شیوه‌های ابزارگرا یک رتبه‌بندی کلی بین ابزارها را فرض می‌کند؛ بنابراین، محصول، قیمت و توزیع نشان‌دهنده‌ای عوامل تشکیل‌دهنده و ارائه‌ای یک محصول بهتر در بازار بوده و موجودیت آن ضروری می‌باشد. در حالی که به طور معمول ابزارهای ارتباطی خط‌مشی دارای ویژگی‌های جانبی هستند؛ آن‌ها ممکن است اجباری نباشند؛ اما خیلی وقت‌ها برای موفقیت در بازار بسیار مهم می‌باشند. شیوه‌های موقعیت‌گرا، ابزارهای بازاریابی را بر اساس شرایط خاصی که توسط صنعت، سطح اقتصادی، بازارهای فردی و نوع محصول تعریف شده است، طبقه‌بندی می‌کنند (میفیرت و همکاران،۲۰۱۲،ص۷۸۶ و صفحات بعدی).

اثرات توسعه‌ای بخش‌های مختلف تجاری: اقدامات مربوط به یک حوزه‌ای تجاری خاص می‌تواند بر سایر زمینه‌های تجاری تأثیر بگذارد. نمونه‌های از این مورد در واقع اثرات تبلیغات برای یک محصول روی سایر محصولات ارائه شده توسط مولد یا محصولاتی که تحت چتر همان

برند توزیع می‌شوند؛ و یا اصطلاح اثر آدم‌خواری است که منجر به افزایش فروش یک محصول شده و نیز باعث کاهش تقاضا برای محصولات دیگر از همان تولید کننده در همان بازار یا بازار همسایه می‌شود. به عنوان مثال: در شرکت‌وی‌دبلیو افزایش فروش «پولو» ممکن است تا حدی بستگی به قیمت گلف و بالعکس آن داشته باشد.

عدم قطعیت در اتخاذ تصامیم: به طور معمول موفقیت و اقدامات فردی در بازاریابی را نمی‌توان با هیچ دقت یا قطعیتی مشخص یا پیش‌بینی کرد؛ که در واقع پلانگذاری تعامل چنین اقدام را بسیار دشوار می‌کند.

محدودیت منابع: در عمل، شناسایی و اجرایی یک پلان مطلوب بازاریابی ترکیبی «احتمالاً بهتر» خیلی وقت‌ها با محدودیت در پلانگذاری «ظرفیت مدیریت کمیاب» و یا مانع کاربرد منابع مالی می‌شود. به عنوان مثال: در بازاریابی محصولات دوایی، نمایندگان فروش «فروش میدانی» که به داکتران مراجعه می‌کنند آنقدر گران هستند که به‌سختی برای ادویه جات با حاشیه‌ای سود کم و عدم حمایت حق ثبت اختراع به‌کار نمی‌پروسه.

عدم هماهنگی میان کاربران: اغلباً بسیاری از موقعیت‌ها و بخش‌های تخصصی مسئوول تصمیم‌گیری‌های بازاریابی هستند؛ در واقع در برخی از شرکت‌ها، مدیران محصول، مدیران حسابات، مدیران ملی و منطقه، روسای فروش، مدیران تبلیغات، مدیران مسئوول فعالیت‌های آنلاین و مدیران بازاریابی به طور مشترک مسئوول ابزارهای بازاریابی خاص هستند. چنین تقسیم‌بندی امورات نه‌تنها سطح بالایی از هزینه‌های هماهنگی را به بار می‌آورد؛ بلکه این خطر را نیز دارد که ارزیابی‌های مختلف به تصمیمات متناقض انجامیده و ممکن است منجر به یک پلان نامتعادل بازاریابی ترکیبی شود.

۲٫۶٫۵موانع تدوین بهترین ترکیب بازاریابی

به‌گونه کلی؛ از منظر تیوری و عملی بهترین ترکیب بازاریابی آن است که هدف کلیدی و اساسی پلانگذاری بازاریابی عملیاتی را توضیح و برآورده سازد. یعنی لازم است تا پلانگذاری بازاریابی ترکیبی به شکل همزمان در همه ابزارهای بازاریابی چه ابزار فرعی و یا عناصر اصلی اعمال گردد (کاس،۲۰۰۱،ص۱۰۰۲و صفحات بعدی؛ واهی ودورینگ،۲۰۱۳،ص۴۶۶ و بعدی). بدین اساس معیارات ذیل به منظور دستیابی به‌بهترین بازاریابی ترکیبی الزامی به‌نظر می‌رسد:

۱. همه‌ای اهداف بازاریابی شناخته شده است؛

۲. تمامی ترکیبات قابل تصور و وابستگی‌های متقابل ابزارها و فعالیت‌های بازاریابی ممکن در نظر گرفته شود؛
۳. چشم انداز پلانگذاری بلندمدت اساس پلانگذاری را تشکیل می‌دهد. طوری‌که اثرات ناشی از دوره‌های بعدی را نیز می‌توان در نظر گرفت؛
۴. اطلاعات قابل اعتماد در مورد آینده در دسترس است؛
۵. هزینه‌های هر اقدام در پیوند به بازاریابی تعریف شده است؛
۶. هزینه‌های توابع واکنش بازار «به عنوان مثال: رفتار مشتریان، واسطه‌ها و رقبا» شناخته شده است.

اگر همه‌ای این اطلاعات در دسترس باشد تأثیر هر اقدام و فعالیت بازاریابی بر هزینه‌ها و درآمد کلی بازاریابی به‌گونه‌ای ترکیبی محقق می‌شود. یعنی با توجه به قضیه‌ای که گویا «محاسبات اساسی مربوطه» درآمد نهایی آن بیشتر یا حداقل برابر با هزینه نهایی مرتبط باشد (دورفمن واستاینر،۱۹۵۴). در واقع این قضیه یک مشتق تحلیلی و حاشیه‌ای برای بهتر ساختن تخصیص منابع در بازاریابی ترکیبی است. یعنی منفعت زمانی حاصل می‌شود که یک واحد پولی اضافی سرمایه‌گذاری شده در بازاریابی ترکیبی صرف نظر از این‌که در کدام ابزار سرمایه‌گذاری شده است منجر به همان درآمد نهایی شود (کاس،۲۰۰۱،ص۳۳۴).

با آن‌که در مباحث قبل روی مشکلات متنوع در پلانگذاری بازاریابی ترکیبی به ویژه ابزارهای وابستگی بازاریابی و عملکرد متقابل، مرتبط با زمان و سلسله مراتبی حرف زده شد. با این‌حال، اطلاعات در این مورد در دسترس نیست؛ یا فقط به شکل ناکافی و دقیق وجود دارد و مبین این واقعیت است که چنین میتودها و انتخاب حاشیه‌ای و تحلیلی در عمل همزمان با پلانگذاری به عنوان بخشی از یک مودل کلی بازاریابی به‌سختی امکان‌پذیر است (واه ودورینگ،۲۰۱۳،ص۴۶۶ و بعدی)؛ و اما تحقیقات طولانی‌مدت به منظور ارزیابی عملکرد و رعایت واکنش‌های بازار به عنوان یک محک قابل مکث است. یعنی منحنی‌های معمولی چنین توابعی شناسایی شده‌اند؛ و روش‌های برای ارزیابی آن‌ها ایجاد شده است (اسچ و همکاران،۲۰۱۳،ص۳۷۴ و صفحات بعدی؛ لالین و همکاران،۱۹۹۲،ص۶۵۰ و صفحات بعدی؛ لیفلانگ و همکاران،۲۰۰۰،ص۶۶ و صفحات بعدی). با وجود اشکالات جدی «درآمد نهایی ثابت، اثرات اشباع در نظر گرفته نمی‌شود» خیلی وقت‌ها منحنی‌های خطی برای بیان اثرات تغییرات یک متغیر مستقل «به عنوان مثال: بودجه

تبلیغات» در محدوده‌ای نسبتاً باریکی در اطراف مقدار قبلی مناسب به‌نظر می‌رسند. منحنی‌های مقعر و «اس» شکل که اثرات اشباع معمول در بازاریابی را به شکل بهتر منعکس می‌کنند نیز رایج هستند. پیچیدگی مطلب ارزیابی توابع واکنش بازار با این واقعیت افزایش می‌یابد؛ که خیلی وقت‌ها باید اثرات پویا «وابسته به‌زمان» نیز در نظر گرفته شود. بنابراین، خیلی وقت‌ها اثرات ابزارهای بازاریابی با یک تأخیر زمانی آشکار و یا ادامه می‌یابند؛ حتی اگر ابزار مورد نظر دیگر به‌کار گرفته نشده باشد «اثرات انتقالی». با توجه به وضعیت و محدود موضوع؛ در عمل هیچ منفعتی را نمی‌توان انتظار داشت. اگرچه تلاش‌های برای نزدیک شدن انجام شود (اشچ و همکاران،۲۰۱۳،ص۳۸۹ و بعدی). اغلباً، توضیح می‌دهند که حتی انحرافات قابل توجهی از تخصیص بهتر منابع در بازاریابی ترکیبی تنها به زیان‌های جزئی منجر می‌شود.

با توجه به مشکلات قابل توجهی در پلانگذاری عملی بازاریابی و بکارگیری روش‌های بهترسازی مبتنی بر مودل، رعایت موارد ذیل کمک کننده است:

۱. شیوههای جزئی، یعنی ناقص، وجود دارد؛
۲. مشخصاتی که گام به‌گام تعیین می‌شود؛
۳. «اغلب» ارزیابی‌های غیر کمی در ابزارها و اقدامات بازاریابی موجود است.

به طور کلی پذیرفته شده است که به طور معمول فقط یک راه حل مفید، اما شاید نه بهترین راه حل در زمینه دریافت شود؛ در واقع برای رسیدن به‌چنین راه حل مفیدی، استفاده از روش‌های به‌اصطلاح اکتشافی توصیه می‌شود (گوسیک،۱۹۹۲،ص۳۱ و صفحات بعدی). بحث زیر در مورد شیوه اکتشافی برای پلانگذاری بازاریابی ترکیبی با استناد از نظریه‌ای «واهی» در مورد مزایا و معایب استفاده از شیوه اکتشافی انجام شده است: واضح است که از یک‌سو، درها به روی قضاوت ذهنی باز است؛ پس می‌توان انتظار راه حل‌های بهتر را داشت؛ و اما از سوی دیگر، فعالیت اقتصادی تنها در حدمعدودی قابل پیش‌بینی است. در اصل کسانی که نمی‌خواهند سازش کنند، محکوم به انجام کاری نیستند. معمولا نتایج هر کاری بدتر از اقدام کارآفرینانه ناکافی است (واه ودورنگ،۲۰۱۳).

با استفاده از میتودهای اکتشافی، مشکل کلی تعیین بازاریابی ترکیبی به‌توالی موانع فرعی تقسیم می‌شود که باید در یک روش گام به‌گام حل شوند. با این‌حال در گام نخست، تصمیمات مفهومی و اساسی باید اتخاذ گردد که در واقع منجر به‌تصمیمات عملیاتی متفاوت خواهد شد (کوهن ووایفین،۲۰۰۳).

با این‌حال، رعایت مراحل ذیل در روش اکتشافی به منظور پلانگذاری بازاریابی ترکیبی مناسب به‌نظر می‌رسد:

۱. **مرحله‌ای اول**: پلانگذاری استراتژی رشد و استراتژی بازاریابی و تعیین بودجه بندی تقریبی.

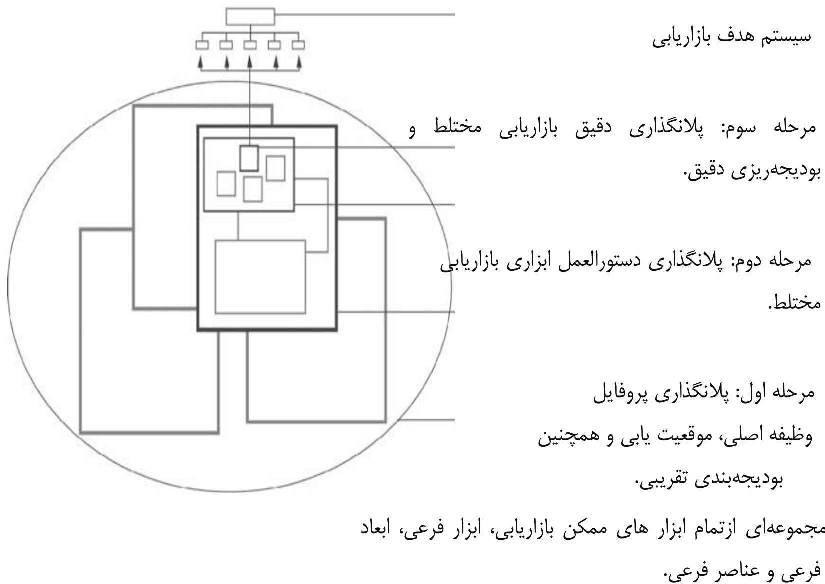
۲. **مرحله‌ای دوم:** تعیین دستورالعمل‌های بازاریابی ترکیبی.

۳. **مرحله‌ای سوم**: پلانگذاری دقیق بازاریابی ترکیبی و بودجه‌ریزی دقیق.

اتخاذ تصمیم در مورد استراتژی رشد. در واقع استراتژی بازاریابی «تصویر کلی از وظایف، همکاری‌ها و موقعیت‌یابی» و بودجه‌بندی تا حدودی دامنه پلانگذاری بازاریابی ترکیبی را محدود می‌کند. به‌دلیل این‌که اتخاذ تصامیم در مورد منابع و اقداماتی که با آن‌ها اهداف بازاریابی محقق شود؛ باید با در نظر گرفتن استراتژی رشد، استراتژی بازاریابی و بودجه‌بندی ساخته شود. به طور کلی فرض بر این است که هنوز ممکن است حتی استراتژی بازاریابی تعریف شده تعداد زیادی از گزینه‌ها را باز می‌گذارد. یعنی هنوز بسیاری از ترکیبات مؤثر بازاریابی ترکیبی ممکن برای اجرایی استراتژی بازاریابی انتخاب شده و به طور کم و بیش وجود داشته باشد. برای اطمینان از داشتن بازاریابی ترکیبی واضح و منسجم، کاهش پیچیدگی پلانگذاری و ترکیب استراتژی رشد و استراتژی بازاریابی، بهتر است که قبل از پلانگذاری دقیق در زمینه‌ای ابزارهای بازاریابی فردی، یک‌گام دیگر را وارد پروسه کرده و بازاریابی ترکیبی را در همه ابزارها هماهنگ کنیم. چنین پلانگذاری دستورالعمل بازاریابی ترکیبی، محدوده استراتژی تعریف شده استراتژی رشد و استراتژی بازاریابی را محدود می‌کند؛ و خلاقیت پلانگذاری را در مسیر مشخص نگه می‌دارد. در حقیقت این یک‌گام اساسی است که واقعیت پیچیده را کاهش می‌دهد و از تصمیم‌گیری در پلانگذاری بازاریابی پشتیبانی می‌کند (به شکل ۱۲,۵ مراجعه کنید). با این‌حال مجدداً باید متذکر شد که چنین پروسه‌ای پلانگذاری به‌صورت کاملاً متوالی پیش نمی‌رود؛ بلکه با تکرار پروسه، پیوندهای متقابل و پویایی ابزارها مشخص می‌شود. در ادامه، دو شیوه که ممکن است در پلانگذاری ترکیبی به‌گونه‌ای مجزا یا ترکیبی به‌حیث رهنما مؤثر واقع گردد را به معرفی می‌گیریم:

۱- مودل تسلط استندرد.

۲- مودل تجزیه زون.



شکل ۱۲٫۵ کاهش پیچیدگی پلانگذاری از طریق یک شیوه اکتشافی.

۳٫۶٫۵ دستورالعمل پلانگذاری بازاریابی ترکیبی

الف – مودل استندرد تسلط توسط کوهن

به منظور حل مشکلات و موانع نیاز است تا همزمان تعداد زیادی از اقدامات در پروسه‌ای بازاریابی صورت گیرد؛ و با این سوال آغاز می‌گردد که آیا نقاط شروعی وجود دارد که امکان تمرکز بر ابزارهای بازاریابی خاص و تعریف شده فراهم شود؟ (وایفین و کوهن،۲۰۰۳). در همین راستا برمبنای مودل تسلط استادرد گونه شناسی ایجاد گردیده که می‌توان میان ابزارهای غالب، مکمل، حاشیه‌ای و استندرد. همان‌طور که در شکل ۱۳٫۵ نیز وجود دارد تمایز قایل شد. در واقع ابزارهای مسلط ابزارهای هستند که دسته‌بندی و کاربردآن‌ها:

۱. حاوی درجات خاصی از آزادی است؛
۲. برای موفقیت بازار با توجه به رقبا تدوین یافته است؛
۳. به سطح بالایی از سرمایه‌گذاری مالی، نیروی انسانی یا فکر خلاقیت نیاز دارد.

ابزارهای تکمیلی ابزارهای هستند دسته‌بندی و کاربرد آن‌ها:

۱. حاوی درجات خاصی از آزادی است؛

۲. برای موفقیت بازار مهم بوده و حمایت از اثر ابزارهای مسلط ضروری است.

ابزار استندرد آن‌های‌اند که دسته‌بندی و کاربرد آن‌ها:

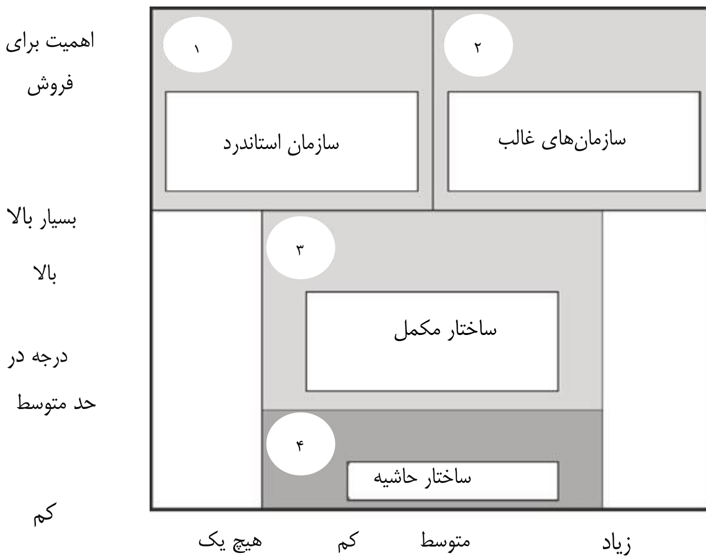
۱. دارای درجات کمی از آزادی است یا اصلاً آزادی وجود ندارد؛ زیرا با استندردی که به واسطه‌ای آن وضعیت بازار مشخص شود، تطابق ندارد؛

۲. با عدم دستیابی به استندرد تقریباً و حتی مطمئناً منجر به‌شکست می‌شود؛

۳. فراتر از استندرد یا ممکن نیست و یا توسط مشتریان تایید نمی‌شود؛

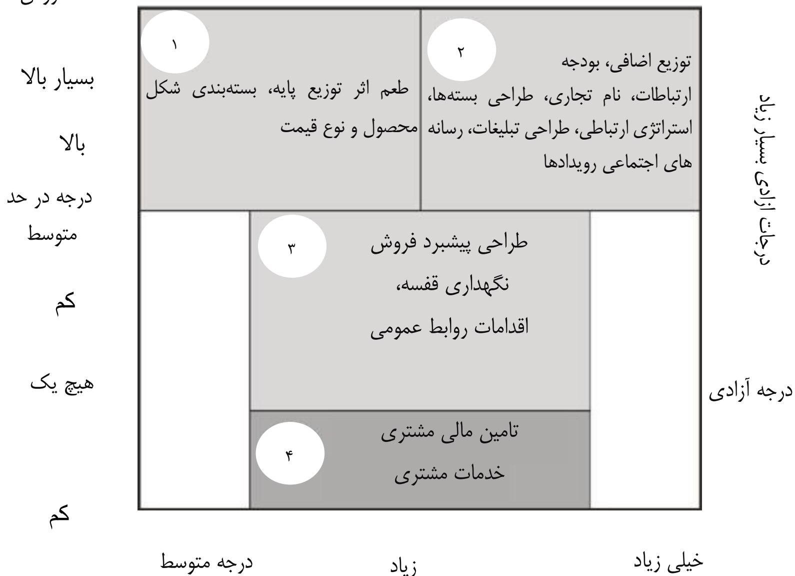
۴. ابزارهای حاشیه‌ای، آن‌هایی اند که دسته‌بندی و کاربرد آن‌ها برای موفقیت در یک موقعیت خاص بازار بی معنی است.

در عمل این دسته‌ها را نمی‌توان به طور قطعی به ابزارهای بازاریابی خاص ربط داد. با این‌حال اهمیت آن‌ها بسته به موقعیت «بازار، بخش، زمان، شرکت و غیره» می‌تواند متفاوت باشد. بنابراین، وظیفه پلانگذاری بازاریابی در گام نخست، طبقه‌بندی ابزارهای بازاریابی بالقوه، بر اساس یک تحلیل صحیح داخلی و خارجی و بر اساس استراتژی بازاریابی است؛ و در گام دوم، طراحی ترکیب بازاریابی بر اساس این‌گونه دسته‌بندی می‌باشد. یعنی ابتدا باید با ابزارهای مسلط برخورد کرد؛ در حالی که ابزارهای استندرد به عنوان ابزار مهم و فنی نیازی به‌تصمیم‌گیری واقعی نداشته و با ابزارهای مکمل برخورد صورت می‌گیرد.

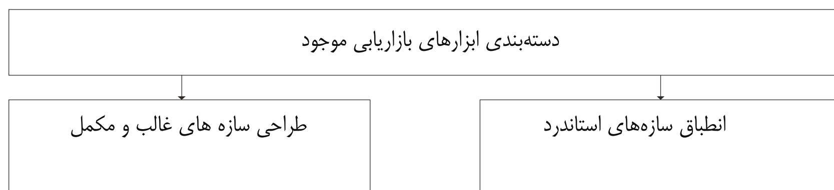


اهمیت برای فروش

نمنه‌ای از یک برنامه کاربردی بازار فرعی شرینی‌های سرفه



شکل ۱۳،۵ مودل استندرد تسلط(توسط کوهن،۱۹۹۷،ص۴۵).



شکل ۱۴،۵ کاربرد مودل تسلط استندرد.

استندردها هیچ درجه‌ای از آزادی را مجاز نمی‌دانند (کوهن و وایفین،۲۰۰۳). همان‌طور که در شکل ۱۴،۵ نشان داده شد. خیلی وقت‌ها تعیین و دسته‌بندی ابزارها، نتیجه‌ای تصمیم کلیدی و در نتیجه پروسه‌ای پلانگذاری راهنما می‌باشد.

ب - مودل تجزیه‌ای زون:

مودل تجزیه‌ای منطقه نخستین بار به‌واسطه‌ی رودلف، با دیدگاه خرده فروشی ابداع گردید؛ و با الهام از آن و با ایجاد تغییرات جزئی آن را در سایر بخش‌های اقتصادی نیز استفاده می‌نمایند (رودولف،۱۹۹۳:رودولف و همکاران،۲۰۱۴). در حقیقت با توسعه‌ای این مودل، می‌توان تثبیت کرد که اگر شرکت‌ها اقدامات جدید را در زمان مناسب انجام می‌دهند، همیشه موفق خواهند بود.

مشابه مودل تسلط استندرد، مودل رودلف پیچیدگی پلانگذاری ترکیب بازاریابی را با اختصاص ابزارهای اصلی و فرعی بازاریابی به‌دسته‌های خاص کاهش می‌دهد؛ با این‌حال رودولف سه نوع دسته‌بندی را از هم متمایز می‌کند:

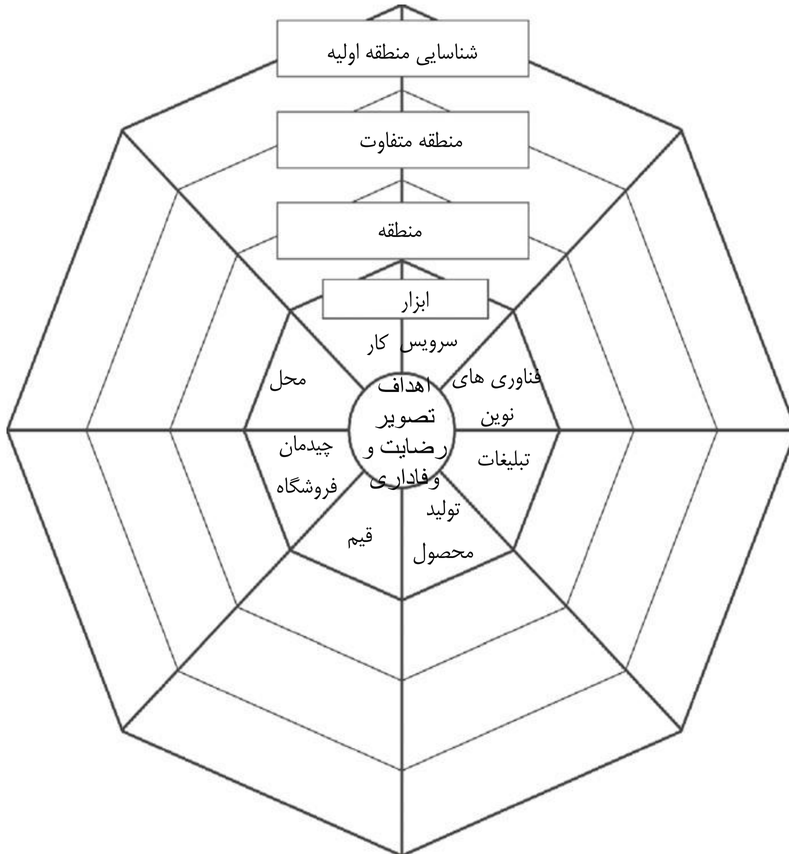
۱. منطقه‌ای حفاظت شده: این دسته شامل مزایا و ابزارهای بازاریابی است که توسط مشتری بدیهی تلقی می‌شود و تقریباً توسط همه رقبا قابل ارائه است.

۲. منطقه‌ای متفاوت: این دسته شامل مزایا و ابزارهای بازاریابی است که مورد تقاضای مشتریان قرار دارد؛ اما هنوز به اندازه کافی رقبا در آن جای نگرفته است.

۳. شناسایی اولیه‌ای منطقه: این دسته شامل مزایا و ابزارهای بازاریابی است که در حال حاضر توسط هیچ شرکتی خدمات ارائه نشده است؛ اما «احتمالاً» درآینده مورد تقاضای مشتریان قرار گیرد.

با این‌حال، ابزارهای بازاریابی اختصاص داده شده جهت وضاحت تفاوت منطقه و نقطه‌ای شروعی پلانگذاری بیشتر خواسته‌های مشتری به‌شمار می‌رود. در واقع ابزارهای بازاریابی در

شناسایی اولیه‌ای منطقه بکار می‌رود؛ یعنی این‌که الزاماً بررسی شود که آیا ایده‌های نوآورانه به منظور حل مسئله با خواسته‌های نهفته مشتری مطابقت دارد یا خیر؟



شکل ۱۵,۵ مودل تفاوت منطقه(رادولپ و همکاران،۲۰۱۴،ص۳۹۱).

هنگام استفاده از مودل تفکیک منطقه‌ای رودولف، یک شیوه گام به‌گام در پروسه بازاریابی توصیه می‌شود؛ یعنی ابتدا باید مشخصات واقعی را برای شناسایی نقاط قوت و ضعف و هم‌چنان فرصت‌ها و خطرات در بازار و نیز رقابت تجزیه و تحلیل کرد. متعاقباً بر اساس استراتژی رشد و بازاریابی باید تصویر کلی هدف ایجاد شود؛ و نقاط اساسی همراه با دستورالعمل‌های قابل استفاده بازاریابی ترکیبی تعریف شود.

هماهنگی میان استراتژی‌های رشد بازاریابی و دستورالعمل پلان بازاریابی ترکیبی: مدیران بازاریابی باید ابزارهای کلیدی را در زمینه‌های مختلف کسب و کار با

استراتژی‌های رشد و بازاریابی مرتبط نمایند؛ تا از آن‌ها به بهترین شکل ممکن برای وظایف اصلی مربوطه کار گیرند.

به طور کلی، همه ابزارهای بازاریابی در هر کار و برای ارائه تصویر کلی وظیفه که درآینده دنبال می‌شوند مناسب بوده و با دسته‌بندی ابزارهای بازاریابی که قرار است به‌کار گرفته شوند، نمای کلی پلان را شکل می‌دهند؛ واضح است که برخی از ابزارهای بازاریابی را می‌توان در درجه اول، هرچند نه‌به طور انحصاری، به یک وظیفه اصلی و خاص اختصاص داد. مانند باشگاه‌های مشتریان یا خبرنامه‌ها به منظور حمایت از وفاداری مشتری؛ و اما این پروسه لزوماً در مورد سایر ابزارهای بازاریابی مانند توزیع صدق نمی‌کند (تامچاک ورینیک،۱۹۹۶،ص۱۵). بنابراین، هنگام پلانگذاری بازاریابی ترکیبی، تعاملات ابزارها در محدوده یک وظیفه‌ای اصلی و هم‌چنان فراتر از آن باید در نظر گرفته شود.

تعامل ابزارها در محدوده‌ای یک وظیفه اصلی: هنگام پلانگذاری توجه به‌هدف اصلی مهم پنداشته می‌شود؛ و آن این‌که ابزارهای اصلی و ابزارهای فرعی بازاریابی به‌صورت جداگانه و به‌صورت مکمل در نظر گرفته نشوند؛ بلکه باید روابط آن‌ها با یکدیگر مورد بررسی قرار گیرد (بیلز،۱۹۹۹). هرگز استفاده از ابزار بازاریابی در محدوده‌ای یک وظیفه اصلی نباید جدا از ابزارهای دیگر تلقی شود.

مثالی از تعامل بین ابزارهای بازاریابی: در مورد وفاداری مشتری، از جمله عناصر ممکن یعنی حفظ مشتریان با استفاده از موانع فنی «تجارت سیستم»، قراردادها «به عنوان مثال: شرایط اعلان» و یا قیمت «تخفیفات وفاداری» می‌باشد. علاوه بر این، شرکت تلاش می‌نماید تا مشتریان را فراتر از انتظارات آن‌ها در حوزه‌ای‌کاری خویش حفظ کند؛ یا حداقل با نشان دادن به‌مشتری که سطح عملکرد بالاتر از سطح رقابت را دارا است «وفاداری مشتری از طریق رضایت مشتری»؛ و در کل از این روش‌ها می‌توان به‌صورت ترکیبی نیز استفاده کرد.

تعامل ابزارها با وظایف اصلی: وابستگی‌های متقابل وظایف اصلی نیز باید در پلانگذاری بازاریابی ترکیبی در نظر گرفته شود. با توجه به وظایف اصلی که در محدوده‌ای استراتژی‌های رشد و بازاریابی دنبال می‌شوند، پلانگذاری ابزارها باید نه‌فقط برای هر کار به‌صورت جداگانه، بلکه در همه وظایف رعایت شود (تامچاک ورینیک،۱۹۹۶،ص۱۶). همین‌سان در مراحل بعدی، تعامل تک‌تک از سازه‌ها یا ترکیب‌های پروسه باید در نظر گرفته شود.

مثالی از تعامل بین ابزارهای بازاریابی که در وظایف اصلی بکار می‌پروسه: با این کار می‌توان مشتریان بالقوه و مشتریان فعلی را با ابزار ارتباطی «تبلیغات چاپی» در دسترس قرار داده حفظ کرد. در واقع، دیده می‌شود که پیام تبلیغاتی بر اساس وظیفه اصلی بکار می‌رود؛ و سایر تبلیغات که روی آن تمرکز می‌شود در تکمیل پروسه مؤثر واقع می‌شود. هم‌چنان تلاش برای ایجاد ذهنیت مبنی بر حفظ جایگاه مشخص میان مشتریان جدید و محصولات شرکت صورت گیرد. با این‌حال، به طور معمول تبلیغات با یک متن مهم و کم‌وبیش گسترده که بتواند به هدایت مشتریان فعلی کمک نماید، تکمیل می‌شود؛ و می‌توان با توجه به آن استدلال کرد که چرا تصمیم خرید آن‌ها درست می‌باشد. متن تبلیغات به حل هرگونه ناهماهنگی موجوده که ممکن است وجود داشته باشد کمک می‌کند؛ و در نتیجه به تقویت وفاداری مشتری مؤثر تمام می‌شود. هم‌چنان قیمت‌گذاری ابزار بازاریابی از یک طرف برای جذب مشتریان جدید «به عنوان مثال: از طریق پیشنهادات ویژه» و از سوی دیگر جهت حفظ مشتریان فعلی «تخفیفات وفاداری، تمایز قیمت» مورد استفاده قرار گیرد.

در پلانگذاری باید دقت شود که تصمیمات مربوط به‌ابزارهای بازاریابی در هر وظیفه با اهداف مشخص که در تقابل با وظیفه دیگری قرار نگیرد دنبال می‌شود. به همین دلیل، پیشنهادات ویژه برای مشتریان جدید نباید آنقدر جذاب باشد که اقدامات حفظ مشتری را خنثی کند.

مثالی از اهداف متضاد بین وظایف اصلی: خیلی وقت‌ها روش تدوین کارت‌های اعتباری و پروسه الکترونیکی سازمان و بانک‌ها به‌سمت جذب مشتریان جدید گرایش دارند؛ و جهت تقویه‌ای این گرایش از امتیاز کار در مقابل مزد به شکل سالانه، در سال اول کاری استفاده می‌گردد. با آن‌که این پروسه در نهایت منجر به‌بازاریابی مخرب می‌شود (بیلز،۱۹۸۹). به‌دلیل این‌که مشتریان بعد از سپری نمودن یک سال اعتبار کارت‌های خویش را لغو می‌نمایند؛ و به دنبال کارت اعتباری جدید و رایگان در یک سازمان دیگر می‌پروسه. هم‌چنان شعبه ناشران برای هماهنگ‌کردن اقدامات جذب و حفظ مشتری با مشکل مواجه هستند؛ در واقع آن‌ها مبالغ نسبتاً زیادی را در بازاریابی مستقیم سرمایه‌گذاری می‌کنند تا اطمینان حاصل کنند که مشترکان فعلی با «پیشنهادهای ویژه» بسیار جذاب مواجه نمی‌شوند. به‌دلیل این‌که مشتریان جدید کمتر صورت‌حساب دریافت می‌کنند و مشتریان عادی را که «قیمت عادی» را پرداخت می‌کنند، آزار می‌دهند.

شکل ۱۶،۵ نمای کلی از تعاملاتی را که باید در پلانگذاری بازاریابی در نظر گرفته شود، نمایش می‌دهد؛ ویکتورهای عمودی وابستگی‌های متقابل کار اصلی و در مقابل ویکتورهای افقی تعاملات بین وظایف اصلی را نشان می‌دهد. پس از تکمیل و راهنمایی پلانگذاری «تعیین ابزارهای کلیدی بر اساس راهنمایی یک مودل و پلانگذاری استفاده از ابزارها در هماهنگی با استراتژی‌های رشد و بازاریابی» است. پاسخ‌های اولیه اما مفیدی برای سوالات ذیل وجود خواهد داشت:

۱. کدام ابزارهای بازاریابی در دسترس در یک موقعیت خاص هستند؟
۲. کدام ابزارها باید به عنوان بخشی از استراتژی‌های رشد و بازاریابی که باید دنبال شوند به‌کار گرفته شوند؟
۳. ابزارها باید به چی روش استفاده شوند «جنبه کیفی»؟
۴. ابزارها تا چی اندازه باید اعمال شوند «جنبه کمی»؟
۵. تک تک ابزارها باید در کدام منطقه مستقر شوند «همگام‌سازی»؟

ابزارهای بازاریابی در کدام ترکیب مؤثر خواهند بود «هماهنگی»؟ (بیکر،۲۰۱۳،ص۴۸۶).

وظایف اصلی / ابزار	جذب مشتری	حفظ مشتری	نوآوری محصول	نگهداری محصول
تولید				
قمیت				
ارتباط				
توزیع				

شکل ۱۶،۵ تعامل ابزارهای بازاریابی میان وظایف اصلی.

۴،۶،۵ پلانگذاری تفصیلی بازاریابی ترکیبی

پلانگذاری دقیق بالای ابزارهای اصلی و فرعی که در چارچوب بازاریابی ترکیبی مورد استفاده قرار می‌گیرند، مراحل زیر را پوشش می‌دهد:

۱. الزامات کلی حاصل از مراحل پلانگذاری قبلی باید مشخص شود؛
۲. یک پلان مشخص و منظم از اقدامات باید استخراج شود؛
۳. بودیجه‌ریزی دقیق باید انجام شود.



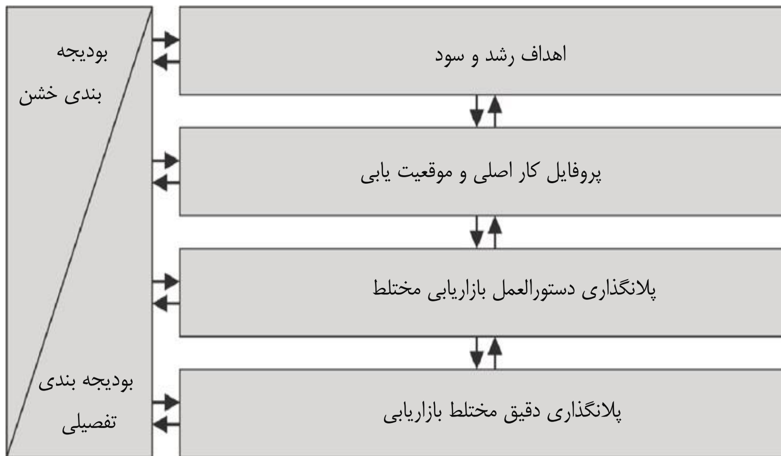
شکل ۱۷,۵ نمونه‌های از اهداف کلی در بازاریابی(کاپیلمن،۲۰۰۱،ص۹۴۲).

در پلانگذاری تک‌تک ابزارهای اصلی و فرعی، مانند مفهوم کلی پلانگذاری بازاریابی، مراحل و پروسه‌ای کلاسیک را می‌توان قرارآتی از هم تفکیک کرد:

۱. مشخصات مشتق شده از مفهوم کلی بازاریابی «استراتژی رشد، استراتژی بازاریابی، دستورالعمل پلانگذاری بازاریابی ترکیبی، بودیجه‌بندی خشن»؛
۲. تحلیل وضعیت داخلی و خارجی؛
۳. تعریف اهداف دقیق در مورد ابزارهای بازاریابی؛
۴. تعریف استراتژی‌های مربوط به ابزارهای بازاریابی؛
۵. تعریف اقدامات و عملیات مورد نیاز؛
۶. تحقق و اجرای برنامه؛
۷. نظارت بر اجراات طبق اهداف.

تنظیم پلانگذاری دقیق بازاریابی ترکیبی بیشتر به‌توسعه‌ای مفاهیم فرعی متمرکز است. به عنوان مثال: توجه به مفاهیم تبلیغات، فروش، خدمات مشتری، قیمت‌گذاری، توسعه‌ای‌محصول، بازاریابی مستقیم و توزیع (بیلز،۱۹۹۱،ص۷۲ و صفحات بعدی). در واقع مفاهیم اقداماتی مورد نیاز بر اجرایی استراتژی‌های رشد و بازاریابی‌اند که همراه با پلانگذاری دقیق در سراسر وظایف اصلی گسترش یابد؛ و از طریق راهنمای پلانگذاری هماهنگی به میان آمده و تمرکز در استقرار ابزارها برای وظایف اصلی مربوطه را تعیین می‌کند؛ و نیز دستورالعمل‌های را برای پیکربندی کمی و کیفی بازاریابی ترکیبی ارائه می‌دهد. در شکل ۱۷,۵ تنوع اهدافی را که ممکن است در حوزه‌های مختلف تعیین شوند توضیح یافته است.

علاوه بر این، تمام زمینه‌ها، استراتژی‌ها و اقدامات متعدد به منظور پلانگذاری دقیق در دسترس قرار دارد. اگرچه واضح است که با تعریف اهداف بازاریابی، استراتژی‌های رشد و بازاریابی، دستورالعمل پلانگذاری و بودجه‌بندی تقریبی، مراحل اساسی پلانگذاری بازاریابی در سطح حوزه‌ای کسب‌وکار پوشش داده شده است. اما هم‌چنان تلاش‌های قابل توجهی برای پلانگذاری فردی باتوجه به ابزارهای موجوده جهت ایجاد چارچوب منسجم برای حضور بهتر در بازار مورد نیاز است.



شکل ۱۸٫۵ خلاصه‌ای از پروسه‌ای پلانگذاری.

خلاصه

شکل ۱۸٫۵ مبین خلاصه‌ای از مباحث این فصل می‌باشد؛ زمانی که اهداف رشد و سود برای یک‌حوزه‌ای تجاری تعریف شد؛ استراتژی رشد باید بر اساس چهار عنصر جذب مشتری، وفاداری مشتری، نوآوری و نگهداری محصول تعریف شود. سپس در «مرحله‌ای ۱» استراتژی بازاریابی شرح داده و بودجه‌بندی اولیه انجام می‌شود. در «مرحله‌ای ۲» با تکیه بر این پروسه تصمیمات مربوط به ترکیب بازاریابی باید اتخاذ شود «راهنمای پلانگذاری». در واقع این‌ها شامل تعریف شیوه استراتژی «به عنوان مثال: مودل کیفیت»، ابزارهای کلیدی و هم‌چنان هماهنگی و پلانگذاری ابزارها با توجه به‌رشد و استراتژی‌های بازاریابی است؛ و در نهایت در «مرحله‌ای ۳» لازم است تا پلانگذاری دقیق بازاریابی ترکیبی و بودجه‌ریزی انجام شود. این مورد شامل اجرای مراحل پلانگذاری قبلی در مفاهیم فرعی «به عنوان مثال: مفهوم توزیع»، اثبات ترکیب برای هر وظیفه اصلی و در میان وظایف اصلی، در نظر گرفتن وابستگی‌های متقابل بین وظایف اصلی و ابزارها و دسته‌بندی اقدامات خاص می‌شود. علاوه بر این، بودجه برای ابزارها و مفاهیم فرعی بازاریابی مربوطه باید تخصیص داده شود.

منبع:

Ahlert, D. (۲۰۰۵). Distributionspolitik (۹th edn.). Stuttgart.

Assael, H. (۱۹۹۳). Marketing: Principles and strategy (۲nd edn.). Fort Worth, TX.

Assael, H. (۲۰۰۱). Consumer behavior and marketing action (٦th edn.). Cincinnati, OH.

Backhaus, K. & Voeth, M. (۲۰۱۰). Industriegütermarketing. München.

Becker, J. (۲۰۱۳). Marketing-Konzeption – Grundlagen des zielstrategischen und operativen Marketing-Managements (۱۰th edn.). München.

Belz, C. (۱۹۸۹). Konstruktives Marketing - Marketing-Diagnose und Lösungen für umkämpfteMärkte in Sättigung. Savosa.

Behrens, G. (۱۹۹٦). Werbung. Entscheidung – Erklärung – Gestaltung. München.

Belz, C. (۱۹۹۹). Verkaufskompetenz (۲nd edn.). Wien/Frankfurt am main.

Belz, C., & Bieger, T. (۲۰۰٦). Customer-Value – Kundenvorteile schaffen Unternehmensvorteile(۲nd edn.). Landsberg am Lech.

Belz, C., & Schindler, H. (۱۹۹٤). Preisaggressive Fachmärkte – Revolution im schweizerischen Einzelhandel: eine Diagnose des Eintritts des Elektronikhändlers MediaMarkt in die Schweiz, Fachbericht des Forschungsinstituts für Absatz und Handel. H. ٦. St. Gallen.

Belz, C., Büsser, M., & Bircher, B. (۱۹۹۱). Erfolgreiche Leistungssysteme – Anleitungen und Beispiele, Schriften zum Marketing. Band ۱۲. Stuttgart.

Bruhn, M. (۲۰۰۹). Integrierte Unternehmens- und Markenkommunikation, Strategische Planung und operative Umsetzung (٥th edn.). Stuttgart.

Bruhn, M. (۲۰۱۳). Kommunikationspolitik, Systematischer Einsatz der Kommunikation für Unternehmen (۷th edn.). München.

Büschken, J. (۱۹۹٤). Multipersonale Kaufentscheidungen – Empirische Analyse zur Operationalisierung von Einflußbeziehungen im Buying-Center. Wiesbaden.

Dean, J. (۱۹٥۱). Managerial economics. Englewood Cliffs, NJ.

Diller, H. (۲۰۰۸). Preispolitik (٤th edn.). Stuttgart.

Dorfman, R., & Steiner, P. O. (۱۹٥٤). Optimal advertising and optimal quality. American Economic Review, ٤٤(٥), ۸۲٦–۸۳٦.

Engelhardt, W. H., & Plinke, W. (۱۹۷۹). Marketing. Elemente der Marketing-Entscheidung, Lehrmaterial der Fernuniversität Hagen. Hagen.

Engelhardt, W. H., Kleinaltenkamp, M., & Reckenfelderbäumer, M. (۱۹۹۳). Leistungsbündel als Absatzobjekte. Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, ٤٥(٥),۳۹٥–٤۲٦.

Esch, F.-R. (۲۰۱۱). Wirkung integrierter Kommunikation. Ein verhaltenswissenschaftlicher Ansatz für die Werbung (٥th edn.). Wiesbaden.

Esch, F., Herrmann, A., & Sattler, H. (۲۰۱۳). Marketing – Eine managementorientierte Einführung (٤th edn.). München.

Gedenk, K. (۲۰۰۲). Verkaufsförderung. München.

Große-Oetringhaus, W. F. (۱۹۹٦). Value Marketing. In T. Tomczak & C. Belz (Hrsg.), Kundennähe realisieren. Ideen – Konzepte – Methoden – Erfahrungen (pp. ٥٥–۷۹). St. Gallen.

Gussek, F. (۱۹۹۲). Erfolg in der strategischen Markenführung. Wiesbaden.

Haedrich, G., & Berger, R. (۱۹۸۲). Angebotspolitik. Berlin/New York.

Haedrich, G., Tomczak, T. (۱۹۹٦). Produktpolitik. Stuttgart. Haedrich, G., Tomczak, T., & Kaetzke, P. (۲۰۰۳). Strategische Markenführung (۳rd edn.). Stuttgart.

Herrmann, A. & Huber, F. (۲۰۰۹). Produktmanagement. Wiesbaden.

Hunt, S. D. (۲۰۱۰). Marketing theory – foundations, controversy, strategy, resource-advantage theory. Armonk, NY/London.

Kaas, K. P. (۲۰۰۱). Marketing-Mix. In H. Diller (Hrsg.), Vahlens Großes Marketing Lexikon (pp.۱۰۰۲–۱۰۰٦). München. Kirchgeorg, M., Dornscheidt, W. M., Giese, W., & Stoeck, N. (۲۰۰۳). Handbuch Messemanagement– Planung, Durchführung und Kontrolle von Messen, Kongressen und Events. Wiesbaden.

Kirchgeorg, M., Springer, C., & Brühe, C. (۲۰۱۰). Live Communication Management: Ein strategischer Leitfaden zur Konzeption, Umsetzung und Erfolgskontrolle. Wiesbaden.

Kleinaltenkamp, M. (۲۰۰٦). Auswahl von Vertriebswegen. In M. Kleinaltenkamp, W. Plinke, F. Jacob, & A. Söllner (Hrsg.), Markt- und Produktmanagement, ۲nd ed. Wiesbaden.

Kollmann, T. (۲۰۱۳). E-Business: Grundlagen elektronischer Geschäftsprozesse in der Net Economy (٥th edn.). Wiesbaden.

Koppelmann, U. (۲۰۰۱). Produktmarketing. Entscheidungsgrundlagen für Produktmanager (٦thedn.). Berlin.

Kotler, P., & Keller, K. (۲۰۱۲). Marketing management (۱٤th edn.). Boston u. a. O.

Kotler, P., Keller, K., & Bliemel, F. (۲۰۰۷). Marketing-Management. Strategien für wertschaffendes Handeln (۱۲th edn.). München.

Kroeber-Riel, W., & Esch, F.-R. (۲۰۱۱). Strategie und Technik der Werbung, Verhaltenswissenschaftliche und neurowissenschaftliche Ansätze (۷th edn.). Stuttgart.

Kroeber-Riel, W., Weinberg, P., & Gröppel-Klein, A. (۲۰۰۹). Konsumentenverhalten (۹th edn.).München.

Kühn, R. (۱۹۹۷). Marketing: Analyse und Strategie (۳rd edn.). Zürich.

Kühn, R., & Vifian, P. (۲۰۰۳). Marketing: Analyse und Strategie (۹th edn.). Zürich.

Leeflang, P. S. H., Wittink, D. R., Wedel, M., & Naert, P. A. (۲۰۰۰). Building models for marketing decisions. Boston, MA.

Lilien, G. L., Kotler, P., & Moorthy, K. S. (۱۹۹۲). Marketing models. Englewood Cliffs, NJ.

Magrath, A. (۱۹۸٦). When marketing services, ٤Ps are not enough. Business Horizons, ۲۹(۳), ٤٤–٥۰.

McCarthy, J. E. (۱۹٦۰). Basic marketing: A managerial approach. Homewood, IL.

McNair, M. (۱۹٥۸). Significant trends and developments in the postwar period. In A. B. Smith (Ed.), Competitive distribution in a free, high-level economy and its implications for the university (pp. ۱–۲٥). Pittsburgh.

Meffert, H. (۱۹۸۸). Strategische Unternehmensführung und Marketing: Beiträge zur marktorientierten Unternehmenspolitik. Wiesbaden.

Meffert, H., Burmann, C., & Kirchgeorg, M. (۲۰۱۲). Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele (۱۱th edn.). Wiesbaden.

Meyer, H. H. (۱۹۸٤). Distributionsstrategien. In N. Wieselhuber & A. Töpfer (Eds), Handbuch StrategischesMarketing (pp. ۲٥۲–۲٦۹). Landsberg.

Monroe, K. B. (۲۰۰۳). Pricing – making profitable decisions (۳rd edn.). Boston, MA.

Nieschlag, R. (۱۹۵٤). Die Dynamik der Betriebsformen im Handel, Schriftenreihe des Rheinisch-Westfälischen Instituts für Wirtschaftsforschung. N.F. ۷, Essen.

Nieschlag, R., Dichtl, E., & Hörschgen, H. (۲۰۰۲). Marketing (۱۹th edn.). Berlin.

Olbrich, R., & Schröder, H. (۱۹۹۵). Absatzhelfer. In B. Tietz, R. Köhler, & J. -Zentes (Ed.), Handwörterbuch des Marketing (pp. ۱۲–۱۹). Stuttgart.

Piller, F. T. (۲۰۰٦). Mass Customization – Ein wettbewerbsorientiertes Konzept im Informationszeitalter (٤th edn.). Wiesbaden.

Reichwald, R., & Piller, F. T. (۲۰۰۹). Interaktive Wertschöpfung: Open Innovation, Individualisierungund neue Formen der Arbeitsteilung (۲nd edn.). Wiesbaden.

Reinecke, S., & Hahn, S. (۲۰۰۳). Preisplanung. In H. Diller & A. Herrmann (Eds), Handbuch Preispolitik (pp. ۳۳۳–۳۵۵). Wiesbaden.

Rudolph, T. (۱۹۹۳). Positionierungs- und Profilierungsstrategien im Europäischen Einzelhandel.St. Gallen.

Rudolph, T., & Kotouc, A. (۲۰۰۵). Das optimale Sortiment aus Kundensicht. Harvard Business Manager, ۲۷(۸), ٦٤–۷۳.

Rudolph, T., & Weinhold–Stünzi, H. (۱۹۹۳). Erfolgreiche Einzelhandelskonzepte für den Einzelhandel in Europa. Management zwischen Effizienz und Vision, GDI-Schrift No, ۸۵, ۸۹–۱۰۳.

Rudolph, T., Nagengast, L., & Weber, M. (۲۰۱٤). Profilierung und Kundeninspiration: Wachstum inumkämpften Märkten. St. Gallen.

Rutschmann, M. (۲۰۱۳). Abschied vom Branding: Wie man Kunden wirklich ans Kaufen führt – mit Marketing, das sich an Kaufprozessen orientiert (۲nd edn.). Wiesbaden.

Schagen, A. (۲۰۱۳). Zur Qualität von Inbound Centers im Marketing, Typen – Wirkungen – Implikationen.Wiesbaden.

Scheibehenne, B., Greifeneder, R., & Todd, P. M. (۲۰۱۰). Can there ever be too many options? Ameta-analytic review of choice overload. Journal of Consumer Research, ۳۷, ٤۰۹–٤۲٥.

Schindler, H. (۱۹۹۸). Marktorientiertes Preismanagement: Eine Methodik zur Verbesserung des Preisimages am Beispiel des Elektronik- und des Sportfachhandels. St. Gallen.

Schögel, M. (۱۹۹۷). Mehrkanalsysteme in der Distribution, Diss. St. Gallen.

Schögel, M. (۲۰۱۳). Distributionsmanagement – Das Management der Absatzkanäle. München.

Shapiro, B. P. (۱۹٦۸). The psychology of pricing. Harvard Business Review, ٤٦(٦), ۱۷–۱۸.

Shimp, T. (۱۹۹۳). Promotion Management and Marketing Communications. Fort Worth.

Siems, F. (۲۰۰۸). Preismanagement. Konzepte – Strategien – Instrumente. München.

Simon, H. (۱۹۹۲). Preismanagement (۲nd edn.). Wiesbaden.

Simon, H., & Fassnacht, M. (۲۰۰۹). Preismanagement (۳rd edn.). Wiesbaden.

Specht, G., & Fritz, W. (۲۰۰٥). Distributionsmanagement (٤th edn.). Stuttgart.

Tacke, G. (۱۹۸۹). Nichtlineare Preisbildung. Wiesbaden.

Tomczak, T. (۱۹۹۱). Das Management indirekter Distributionssysteme. St. Gallen: Habilitationsschrift Hochschule St. Gallen.

Tomczak, T., & Reinecke, S. (۱۹۹۶). Der aufgabenorientierte Ansatz – Eine neue Perspektive für das Marketing-Management, Fachbericht für Marketing No. ٥. St. Gallen.

Tucker, S. H. (۱۹٦٦). Pricing for higher profit: Criteria, methods, applications. New York.

Völckner, F. (۲۰۰٦). Methoden zur Messung individueller Zahlungsbereitschaften: Ein Überblick zum State of the Art. Journal für Betriebswirtschaft, ٥٦, ۳۳–٦۰.

Weinhold-Stünzi, H. (۱۹۹٤). Marketing in zwanzig Lektionen (۲۷th edn.). St. Gallen.

Wöhe, G., & Döring, G. (۲۰۱۳). Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre (۲٥th edn.).

München.

Zerfaß, A. (۲۰۰٤). Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit, Grundlegung einer Theorie der Unternehmenskommunikation und Public Relations (۲nd edn.). Wiesbaden.

فصل ششم
اجرایی بازاریابی و کنترل مدیریت آن

۱,۶ اجرایی بازاریابی

۱,۱,۶ سازماندهی و اجرایی بازاریابی

طی سال‌های اخیر چالش‌های بکارگیری استراتژی بازاریابی، یعنی مشکل تبدیل استراتژی‌ها به معیارها، به‌واسطه‌ی دانشمندان هم‌چون: «بیلز،۱۹۹۸،ص۵۶۶ و صفحات بعدی؛ کوهلر،۲۰۰۰؛ میفیرت و همکاران،۲۰۱۲، ص۷۷۵ و صفحات بعدی».مطرح شده است. توسعه‌ای بسیار کند بازارمحوری در شرکت‌ها یا شکست در بازاریابی ممکن است به این واقعیت‌ها نسبت داده شود که اغلب اجرای پلان‌های بازاریابی به طور مداوم و مشترک و با تمام حوزه های مربوطه‌ای شرکت دشوار است. اجرایی بازاریابی مستلزم چالش در همکاری با سایر عملکردها (مانند تحقیق و توسعه، تولید، امور مالی و حسابی) و همچنین هماهنگی با بخش فروش است(هیلکر،۱۹۹۳،ص۴).

اجرایی پروسه بازاریابی مستلزم حل چالش در همکاری با سایر عملکردها و هم‌چنان هماهنگی با پروسه‌ای فروش است. نخستین بار توصیف مختصری از مشکل و موانع توسط «هیلکر» ارائه گردید. به طور جامع جنبه‌های اجرای پروسه‌ای بازاریابی را بررسی و چنین تعریف نمود: اجرا بازاریابی به‌معنای اقدام مؤثر جهت تحقیق و یا تبدیل راه‌حل‌های موجود به‌فرصت‌ها است. با رعایت برخی از جنبه‌های ذیل تعریف متذکره را می‌توان واضح و تکمیل کرد:

T. Tomczak et al., *Strategic Marketing*,
https://doi.org/۱۰,۱۰۰۷/۹۷۸-۳-٦٥٨-۱۸٤۱۷-۹_٦

۱. اجرای پروسه‌ای بازاریابی مربوط به‌تغییرات گسترده در شرکت‌ها می‌شود؛ زیرا تعداد زیادی از حوزه‌ها و افرادی وجود دارند که طور معمول باید رفتارها و فعالیت‌های آن‌ها به‌شدت تحت تأثیر قرار گیرد. بنابراین لازم است افراد زیادی را آگاه و نیز انگیزه داد.

۲. اجرایی پروسه شامل تغییرات هدفمند و آگاهانه است.

۳. مکانیسم‌های بازخورد متنوع درگیر در پروسه‌ای پلانگذاری و توجیه مراحل مختلف، تفکیک مفهومی پلانگذاری و اجرای آن از یکدیگر کار آسانی نیست.

۴. اجرایی پروسه تنها به عنوان یک عمل واحد، نه بلکه به عنوان یک جریانی از اقدامات و تصمیمات، دارای ویژگی‌های مشخص است.

مطالعه در مورد ارتباط اجرای یک استراتژی: یک بررسی میدانی از ۲۷۵ تن مدیران اداری در پیوند به اجرای پلان استراتژیک نشان می‌دهد که تطبیق آن مهم‌تر از کیفیت آن است. همین‌سان یک نظرسنجی از مشاوران مدیریت که در اوایل دهه‌ای ۱۹۸۰ انجام شد، نشان می‌دهد که به شکل واقعی کمتر از ۱۰ درصد از استراتژی‌های تدوین شده با موفقیت اجرا شده‌اند. در سال ۱۹۹۹، مجله فورچون از اشتباهات بزرگ مدیران معروف شرکت گذارش داد؛ در واقع برمبنای این گذارش معلوم شد که وقتی صحبت از استراتژی و چشم انداز می‌شود، این توهم حاکم می‌گردد که استراتژی منظم به‌تنهایی برای موفقیت ضروری نیست؛ واما به اساس گذارش این مقاله، در اکثر موارد یعنی حدود ۷۰ درصد پروسه، به شکل تخمین است. پس مشکل واقعی در ساختار استراتژی ضعیف نیست؛ بلکه در اجرای آن نهفته است (کاپلان و نورتون ۲۰۰۱، ص ۳).

استراتژی / پیاده سازی	مناسب «خوب»	نامناسب
خوب	موفقیت	پیامد های منفی «احتمالا به دلیل نبود تجربه کافی»
ضعیف	مشکل اساسی «فرصت از دست رفته»	شکست

شکل ۱,۶ موفقیت و شکست استراتژی‌ها وابطه به اجرای آن‌ها است(بانوما،۱۹۸۶ص۹۲).

موانع ناشی از عدم تطابق بین توسعه‌ای استراتژی‌ها و اجرای آن‌ها به‌وضوح در شکل ۱,۶ نشانه‌گذاری و زمینه‌های مختلف آن به‌راحتی قابل تفسیر می‌باشد (بونوما،۱۹۸۶،ص۲۹ و میفیرت

و همکاران،۲۰۱۲). در حقیقت استراتژی منظم و تطبیق به‌موقع می‌تواند زمینه‌ساز موفقیت باشد؛ و اما در مقابل استراتژی خوب با اجرای ضعیف نمی‌تواند مؤثریت را در قبال داشته باشد؛ و شانس موفقیت آن کاهش میابد. در واقع تطبیق بهتر استراتژی ضعیف منجر به‌درک پیامدهای منفی یا احتمالاً به‌دلیل تجارب به‌دست آمده از اجرا و کاهش پیامدهای منفی آن می‌شود؛ و اما با استراتژی ضعیف و اجرای ضعیف، «شناسایی دقیق علل آن دشوار خواهد بود» پیامد شکست را در قبال دارد.

خیلی وقت‌ها نقشی اجرای این پروسه برای موفقیت بازاریابی دست‌کم گرفته می‌شود. در این رابطه «آکر،۲۰۰۹» به‌نمونه‌های مرتبط از شرکت‌های آمریکایی اشاره می‌کند. ضمن این‌که بخش‌های ذیل برخی از نقاط شروع استراتژی را بیان می‌کند؛ و اما ممکن است در اجرای درست استراتژی سهولت‌های به میان آورد. با این‌حال سه جنبه مهم آن قرار آتی مورد بررسی قرار می‌گیرد:

۱. سوالات مربوط به‌سازماندهی و بازاریابی فروش که وظایف، پروسه‌ها، ساختارها و مسؤولیت فعالیت‌های بازاریابی را تعیین می‌کند؛
۲. بودجه‌بندی، که منابع را به وظایف مربوطه تخصیص می‌دهد؛
۳. فرهنگ شرکتی و قابلیت‌های کارکنان درگیر در پروسه (آکر،۲۰۰۹:کیپیل،۲۰۰۰ وکوهلر،۲۰۱۲،ص۴۷۰ و صفحات بعدی).

در اصل این شیوه‌ها به منظور اجرای جامع و یکپارچه استراتژی در بازار اشاره شده است (هیلکر،۱۹۹۳ و واندیر اولسنیتز،۱۹۹۹). هم‌چنان بررسی جنبه کنترول مدیریت بازاریابی ارتباط تنگاتنگی با اجرای مؤثر استراتژی‌های بازاریابی دارد. «بیشتر در بخش ۲.۶ برسی خواهد شد».

تطبیق استراتژی یا تدوین استراتژی؟: بر مبنای نظریه‌ای انتقادی «مینتزبیرگ» بازتاب سختگیرانه و بیش ازحد در چارچوب پلانگذاری استراتژی کلاسیک سازگار با پروسه امروزی نمی‌باشد؛ واما برعکس عقلانیت با تدوین و اجرای برنامه و راهبردهای صریح خیلی وقت‌ها کاربرد عملی را به دنبال ندارد. در واقع پروسه‌های تصادفی، افزایشی و غیر خطی به‌صورت گذشته‌نگر و منطقی بسیار رایج و پرکاربرد می‌باشد. بنابراین مینتزبیرگ وظایف برنامه‌ریزان را چنین توصیف می‌کند: برنامه ریزان نباید صرف برای پلانگذاری استراتژی تلاش کنند؛ بلکه باید

خود را به عنوان ارتباط دهنده‌گانی ببینند که از تدوین استراتژی حمایت می‌کنند (مینتزبیرگ،۱۹۹۴،ص۱۰۷ و صفحات بعدی).

۲,۱,۶ سازماندهی بازاریابی

همان‌طوری‌که در فصل اول این کتاب مفاهیم اساسی بازاریابی روشن شد؛ برمنبای تعاریف ارائه شده، بازار فروش «یا مشتری» نقطه شروع مستقیم یا غیرمستقیم و در عین حال کانون تمام فعالیت‌های شرکتی به‌حساب می‌آید. در این پروسه فقط همسوکردن افراد بازاریاب یا کارکنان فروش با خواسته‌های مشتری نیست؛ بلکه سایر حوزه‌های عملیاتی، به ویژه تحقیق و توسعه، تولید و تدارکات نیز مطرح است. بنابراین در نظر گرفتن مدیریت بازاریابی، توجه به‌هماهنگی بازارمحور و سایر واحدهای ذیدخل نیز مهم پنداشته می‌شود. به طور خلاصه در این بخش برخی از الزامات ویژه به منظور مدیریت بازاریابی مورد بررسی قرار گرفته و سپس انواع اساسی ساختار سازمانی که بیشترین کاربرد را در بازاریابی دارند، معرفی خواهند شد (میفیرت،۲۰۱۲،ص۸۱۲). در این راستا، اولویت‌های متناقض خواسته‌های مشتری، توانایی رقابتی، شرایط و چارچوب اجتماعی و اقتصادی و قابلیت‌های شرکتی طوریست که قرار آتی منجر به اعمال الزامات خاصی در مدیریت بازاریابی می‌شود:

یکپارچه‌سازی: در این مورد باید یادآور شد که ادغام شرکت هم به عنوان هماهنگ کننده‌ای اقدامات مختلف در واحد بازاریابی؛ و هم به عنوان آشتی دهنده با سایر حوزه‌های شرکت «به عنوان مثال: تدارکات، تحقیق و توسعه، تولید» عمل می‌کند. در واقع به معنای همسوکردن کل عملیات شرکت با نیازهای بازار فروش است.

انعطاف پذیری: مدیریت بازاریابی باید استراتژی‌ها را به‌موقع و مؤثر توسعه، اصلاح و به‌کار گیرد. به ویژه در شرایطی که خیلی وقت‌ها عملیات به‌سرعت در حال تغییر اند؛ زیرا سازگاری با شرایط بازار و نیازهای مشتریان یکی دیگر از ویژگی‌های اساسی جهت‌گیری بازاریابی شرکت‌ها به‌شمار می‌رود.

خلاقیت و ظرفیت نوآوری: جهت‌گیری به‌سوی نوآوری «به منظور کسب مزیت‌های رقابتی» یکی از ویژگی‌های اساسی مدیریت بازاریابی است؛ به همین دلیل خلاقیت افراد و کل واحدهای سازمانی و نیز نوآوری محصول و تبلیغات نقش بسزایی در پروسه عملیات دارد.

تخصص: در بخش‌های قبلی تصویری از ناهمگونی فعالیت‌های بازاریابی به نمایش گذاشته شد. از جمله، مفاهیم علوم رفتاری «رفتار خریدار»، آمار «تحقیقاتی بازار»، فناوری اطلاعات «تجزیه و تحلیل بازاریابی و بازاریابی آنلاین»، ملاحظات استراتژی و مفاهیم مالی «تجزیه و تحلیل سودآوری محصولات جدید» که از اهمیت زیادی برخوردار هستند؛ نیاز به استخدام کارکنان با تجربه و واجد شرایط جهت مقابله با این چالش‌ها است.

در این بخش با توجه به‌چالش و مشکلات موجوده جهت اجرای درست و به موقع فعالیت‌ها پرداخته خواهد شد. مرتبط با موضوعی سوال اصلی مطروحه این است که اشکال مختلف مدیریت بازاریابی تا چه حد قابلیت تطبیق را دارد؛ که از اجرای جامع، سازگار و منعطف و انطباق استراتژی بازاریابی اطمینان حاصل کنند. اساساً، شیوه‌های عمل‌گرا، شی‌گرا و چندبعدی را می‌توان در مورد مدیریت بازاریابی قابل تفکیک دانست (فرایلینگ و کوهلر،۲۰۱۴،ص۸۱).

در یک شرکت فعال، هر کدام پست یا بخش‌ها مسئوول نوع خاصی از فعالیت هستند، یعنی این‌که تخصص در اجرای امورات وجود دارد. کارکنانی که فعالیت‌ها و وظایف مشابهی را انجام می‌دهند در واحدهای سازمان «به عنوان مثال: بخش‌ها» ترکیب می‌شوند. مانند، بخش بازاریابی، واحدهای سازمانی برای تحقیقات بازار، پلانگذاری بازاریابی، تبلیغات، حمایت مالی، پیشبرد فروش، بازاریابی آنلاین، بازاریابی مستقیم، فروش «فروش پشتیبان و میدانی»، تدارکات توزیع، خدمات مشتری و غیره.

ارزیابی این ساختار سازمانی با توجه به‌الزامات ذکر شده نشان می‌دهد که ضعف کلیدی ممکن است در ادغام اقدامات پروسه مدیریت بازاریابی باشد. در واقع اقدامات مربوط به تولید محصول «یا یک گروه مشتری یا یک بازار فرعی»، به عنوان مثال: تبلیغات یا پیشبرد فروش، به طور معمول در دستان مختلفی قرار دارد. این امر مستلزم همکاری نزدیک بین چندین مدیر اجرایی برای هماهنگ‌کردن اقدامات فردی «ترکیب بازاریابی»، با تمام چالش‌های موجود «مانند، رقابت در مورد منابع»، یا دخالت سطوح مدیریتی برتر است. صرف زمان و هزینه‌ای لازم برای این نوع هماهنگی و خیلی وقت‌ها کانال‌های رسمی کاملاً سخت، انعطاف‌پذیری چنین ساختار سازمانی را مختل می‌کند. در نهایت، خیلی وقت‌ها محدودیت تخصص کارکنان، خلاقیت آن‌ها را محدود می‌سازد و نوآوری «به عنوان مثال: محصولات جدید» را فقط می‌توان در یک پروسه‌ای پر از زحمت و طولانی که بخش‌های مختلف را شامل می‌شود دنبال کرد. مزایای تعیین کننده‌ای

عملکرد سازمان‌های بازاریابی در سادگی و مدیریت پذیری آن‌ها و هم‌چنان در تخصص و در نتیجه افزایش مستمر شایستگی اعضای سازمان نهفته است.

ساختار مدیریت محصول‌گرا، با این واقعیت مشخص می‌شوند که مسؤولیت‌ها را با توجه به اهداف پلانگذاری و مدیریت معین و با توجه به نوع فعالیت تعریف کرد. این بدان معنی است که عملکرد و وظایف مختلف «به عنوان مثال: تحقیقاتی بازار، تبلیغات، فروش، توزیع فیزیکی» در این بخش‌ها با توجه به نیازهای خاص باید هماهنگ شوند. یک گروه محصول «مدیریت محصول» یا یک گروه مشتری «مدیریت حساب» یا یک منطقه «مدیریت منطقه‌ای» همین‌سان، در مورد شیوه‌های چندبعدی باید گفت که ساختارهای سازمانی مختلف تابع‌گرا و شی‌گرا با یکدیگر ترکیب می‌شوند.

معرفی مدیریت محصول در پراکتر و گمبل در سال ۱۹۳۱: در این شرکت مشکلاتی در عملکرد فروش یک نوعی از صابون تازه راه‌اندازی شده در شرکت متذکره وجود داشت. بنابراین آن‌ها یک مدیر جوان به نام نیل مکیلروی را استخدام کردند که منحصراً از این محصول مراقبت کند. در اصل این حرکت از دو جهت بسیار موفق بدرآمد: نخست، محصول متذکره در بازار مشتریان زیاد پیدا کرد و شخص مربوطه تبدیل به رئیس شرکت شد؛ دوم، از آن زمان به‌بعد سیستم مدیریت محصول نه‌تنها در این شرکت، بلکه در بسیاری از شرکت‌های به ویژه با ساختار بزرگ و با کالاهای دارای برند، شروع به‌کار نمود (اصیل ۱۹۹۳ ,ص۳۹۱).

مهم‌ترین وظیفه مدیر محصول در حقیقت پلانگذاری و هماهنگی است(به جزئیات متیس،۲۰۰۵) به اساس نظر کاتلر قرار آتی مهم‌ترین وظایف مدیر محصول عبارت اند از(کاتلر و همکاران،۲۰۱۷،ص۱۱۴۹و بعدی).

۱. جمع آوری، تجزیه، تفسیر و تحلیل اطلاعات «بازار» مربوط به‌محصول؛
۲. توسعه‌ای استراتژی‌های کوتاه‌مدت و میان‌مدت محصول؛
۳. پلانگذاری ترکیب بازاریابی؛
۴. تهیه‌ای پیش‌بینی از فروش محصول و توسعه‌ای سهم بازار؛
۵. همکاری با سازمان‌های تبلیغاتی؛
۶. هماهنگی کلیه فعالیت‌های مرتبط با محصول از سایر حوزه‌های شرکت «به عنوان مثال: تولید، کنترول کیفیت، فروش، خدمات مشتری»؛
۷. نظارت بر رعایت برنامه‌ها؛

۸. ارائه‌ای پیشنهادات برای بهبود عملکرد بازاریابی ترکیبی؛
۹. ارائه‌ای پیشنهادات برای محصولات جدید.

با توجه به موارد متذکره مدیریت محصول تا حد زیادی الزامات فوق را برآورده می‌کند. در اصل هماهنگ‌کردن تمام اقدامات مربوط به‌محصول از بخش‌های مختلف یک شرکت یکی از وظایف کلیدی مدیر محصول به‌شمار می‌رود. در این زمینه، انعطاف پذیری و گردآوری اطلاعات و وظایف پلانگذاری به‌دست می‌آید؛ و این امر پاسخ سریع تغییرات شرایط بازار را بدون رعایت میتودها و مکانیسم‌های معمول تضمین می‌کند. خلاقیت و ظرفیت نوآورانه‌ای مدیریت محصول باید از طریق بخش‌های وسیع و متعدد تقویت و حمایت شود، مانند تماس‌های داخلی و خارجی و بحث‌ها با عملکرد سایر حوزه‌ها. همچنان دو مزیت دیگر مرتبط با محصول قابل ذکر است؛ یعنی تنها مدیریت بازاریابی کاربردی که در آن علاقه مدیریت خیلی وقت‌ها بر روی چند محصول بزرگ متمرکز است، خلاصه نمی‌شود «به عنوان مثال: با حجم بالای فروش»، پس لازم است تا مدیریت محصول برای اطمینان از پشتیبانی مناسب برای مارک‌های کوچکتر نیز کار گرفته شود. در نهایت به حوزه‌ای مدیریت محصول که برای آموزش کارکنان و آینده پروسه بازاریابی بسیار مناسب است؛ توجه صورت گیرد، گسترش شیوه بازاریابی در دهه‌ای ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰ با معرفی سیستم مدیریت محصول در ساختار شرکت همراه بود؛ و متعاقباً، شکل دیگری از مدیرت بازاریابی با محوریت محصول به‌صورت پراگنده رخداد. در واقع دسته‌بندی و مدیریت این پروسه شامل مسؤولیت گروه محصول «به عنوان مثال: لوازم آرایشی و نوشابه» می‌شود؛ و در برخی از شرکت‌ها کالاهای مصرفی نیز شامل این پروسه است. مدیران محصول ممکن است حتی مسئوول سود و زیان، یعنی نه فقط بازاریابی، بلکه برای تمام جنبه‌های مدیریت تجاری محصول خود باشند.

امروزه در برخی شرکت‌ها مدیریت حساب در کنار مدیریت محصول مطرح شده و در اصل به دو جنبه مربوط تأکید دارد: از یک‌سو رفع نیازهای خاص مشتری «گروه»؛ از سوی دیگر افزایش میزان مشتری. این واقعیت وجود دارد که در بسیاری از بازارها، مانند صنعت موتر یا خرده فروشی مواد غذایی، تقاضا در دست تنها تعداد کمی از مشتریان یا عمده فروشان متمرکز است. در همین راستا معرفی و توسعه‌ای مدیریت حساب به‌دلیل «مشتری مهم، مشتری کلیدی» مهم است. در این مورد، عملکرد مبتنی بر محصول به یک‌کالا نه، بلکه به یک گروه مشتری مربوط می‌شود.

همان‌طور که مدیر محصول باید با هماهنگ‌کردن تمام اقدامات مربوطه موفقیت یک محصول را تضمین نماید؛ مدیر حساب نیز باید همه روابط را با مشتریان کلیدی هماهنگ نماید. حوزه‌ای فعالیت مدیر حساب در دو جهت قابل گسترش است: سطح عملکرد و سطح مدیریت (بیلزوهمکاران،۲۰۱۴). در محدوده‌ای عملکرد مدیریت حساب، مسؤولیت مدیر حساب چنین خلاصه می‌شود: تحلیل وضعیت مشتریان، نیازهای خاص و ساختارهای تصمیم‌گیری آن‌ها از یک‌سو و عملکرد، شایستگی‌ها و ساختارهای شرکت از سوی دیگر مهم است. در عین حال مسئله‌ای سودآوری گروه‌های مشتری در این‌جا از اهمیت اساسی برخوردار می‌باشد.

با این‌حال و با تکیه بر این مسائل، یک استراتژی خاص مبتنی بر مشتری‌محور باید استخراج و تحقق یابد «به عنوان مثال: با گسترش دامنه محصول یا اجرای سیستم‌های قیمت و شرایط خاص برای مشتریان کلیدی».

در سطح نهاد بخش مدیریت حساب، باید تلاش نماید تا از هرگونه راه‌حل جزئی اجتناب نماید؛ و قرار ذیل دو جنبه مهم در این مورد قابل تذکر است:

۱. یکپارچه‌سازی برنامه‌ها، حساب کلیدی باید با شرکت و با استراتژی کلی بازاریابی هماهنگ شوند. «به عنوان مثال: برای جلوگیری از اثرات منفی بر سایر مشتریان» هم‌چنان، لازم است همکاری‌های متقابل، بین گروها و در سطح بین‌المللی با مشتریان کلیدی ترویج یابد.
۲. مدیریت موفق حساب‌ها، بر تصمیم اساسی مدیریت ارشد برای هدایت مؤثر و مداوم تمام تلاش‌ها به‌سمت مشتریان کلیدی استوار باشد.

الزاماً توجه به این نکته از آن جهت ضروریست که در مدیریت حساب نه‌موفقیت فوری فروش و کوتاه‌مدت، بلکه رشد بلندمدت و روابط تجاری مشارکت‌محور با مشتریان کلیدی نیز از اهمیت خاص برخوردار است. سوالات مطرح شده در رابطه با مدیریت محصول در مورد الزامات مدیریت بازاریابی در این‌جا نیز اعمال و قابل بحث است.

۳٫۱٫۶بودجه‌ای بازاریابی

بودجه‌ای بازاریابی مبین نقشه‌ای رسمی و فورموله‌شده مسیر اهداف شرکت؛ و نیز بر حسب پارامترهای پولی یا کمی برای واحد بازاریابی سازمان در یک دوره معین با سطح مشخصی از تعهد تنظیم می‌شود (ویلد،۱۹۷۴،ص۲۰۴:هارویت،۲۰۱۱،ص۳۲۵). به زبان دیگر بودجه‌ها خیلی‌وقت‌ها حاصل پروسه‌ای پلانگذاری هستند؛ و در عین حال با اقدامات دقیق نقطه‌ای شروع تحقق برنامه‌ها

محسوب می‌گردند. بنابراین، در بودجه‌ریزی بازاریابی قرار ذیل می‌توان چهار تابع را ازهم تفکیک کرد:

۱. **جهت‌گیری**: تعهد تصمیم گیرندگان را برای پیگیری اهداف معین «اهداف حاشیه‌ای فروش و سهم» روشن می‌کند و مسؤولیت آن‌ها را در قبال نتایج مشخص می سازد.

۲. **هماهنگی و یکپارچه‌سازی:** بودجه‌های اصلی و فرعی با اقدامات مختلف که باهم مطابقت داشته و در نتیجه به‌هماهنگی آن‌ها کمک می‌کنند.

۳. **کنترول:** اهداف کمی بودجه به عنوان معیاری برای اندازه‌گیری عملکرد و به منظور کنترول و نظارت عمل می‌کند. علل هرگونه انحراف از مسیر باید با استفاده از تجزیه و تحلیل اطلاعات بررسی شود.

۴. **انگیزش**: انگیزه‌ای تصمیم گیرنده‌گان را از طریق مشارکت آن‌ها در تعریف بودجه و با مانور و تضمین فضای حاکم تقویت می‌کند که از طریق آن مسؤولیت فردی، خلاقیت و تعهد کارکنان نیز تقویت می‌شود (استاینمن،۲۰۱۳،ص۳۹۳ و صفحات بعدی).

هماهنگی و رعایت سلسله مراتب در بودیجه‌ای برنامه‌های بازاریابی به طور کلی می‌تواند بر اساس سه روش کلاسیک انجام شود:

الف – روش بالا به پایین: بودجه بازاریابی توسط مدیریت ارشد تخصیص و در هر یک از سطوح پایین تقسیم می‌شود. این شیوه همسویی استراتژی‌های شرکت را تضمین می‌کند و هم‌چنان زمانگیر نمی‌باشد. اما ممکن است با توجه به اهداف متوقعه، شرکت منجر به مشکلات غیرمترقبه شود.

ب – شیوه پایین به بالا: بودجه بازاریابی از پایین به‌بالا تدوین می‌یابد؛ واحدهای سازمانی زیرمجموعه با رعایت سلسله مراتب، پیشنهادهای بودجه را تهیه می‌کنند؛ و سپس آن‌ها را با مدیریت کل هماهنگ می‌سازند. از مزایای این شیوه از یک‌سو، استفاده از دانش بازار داخلی و مشتری و افزایش انگیزه در واحدهای بودجه‌بندی شده است؛ و از سوی دیگر، نیاز به هماهنگی زیادی دارد و ممکن است رفتار فرصت‌طلبانه و تقاضاهای بیش از حد بودجه را در پی داشته باشد.

ج – ترکیب هردو روش: روش جریان متقابل شیوه‌های بالا به پایین و پایین به بالا را با هم ترکیب می‌کند؛ که میتود شروع از بالا به پایین یا پایین به بالا است. از یک‌سو شروع این پروسه برای اطمینان از اولویت برای سود یا اهداف مدیریت ارشد است؛ و از سوی دیگر، برای

استفاده‌ای مؤثر از دانش بازار برای همه واحدهای سازمانی زیرمجموعه، به انگیزه بالاتر برای دستیابی به اهداف بودجه، بهترین گزینه به‌نظر می‌رسد (برزین،۱۹۹۰،ص۹۹ و صفحات بعدی؛ بیکر،۲۰۱۴،ص۲۸۹ و صفحات بعدی؛ و ویبر،۲۰۱۳،ص۷۶۸ و صفحات بعدی).

از نظر دامنه و زمان وظیفه‌ای تخصیص منابع، بر میزان بودجه بازاریابی و توزیع آن تمرکز داشته و در هسته‌ای بودجه‌بندی بازاریابی قرار دارد (منترالا،۲۰۰۲،ص۴۰۹ و بعدی). با این‌حال در این زمینه، شیوه‌های تحلیلی و اکتشافی را قرار ذیل می‌توان ازهم متمایز کرد (فوچس ورینیک،۲۰۰۶،ص۸۰۴ وبروهان،۲۰۱۲،ص۲۱۲).

روش‌های تحلیلی این شیوه تمرکز بر واکنش تابع دارد؛ به این معنی که مودل به‌صورت ریاضی و کمی تعامل بین پارامترهای ورودی بازاریابی «هزینه بودجه» و پارامترهای خروجی «به عنوان مثال: حجم فروش، حاشیه‌ای سهم یا سهم بازار» را تنظیم می‌کند. به منظور مقابله با تعاملات پیچیده‌ای ناشی از دنیای واقعی شیوهها، تا حدی تأثیرات مربوط به‌زمان طی چندین دوره، وابستگی متقابل و اثرات متقابل بین ابزارهای بازاریابی، واکنش‌های رقبا و عدم اطمینان را در نظر می‌گیرند.



شکل ۲٫۶ شیوهها و روش‌های بودجه‌ریزی بازاریابی(رینک وفوچ،۲۰۰۶،ص۴۰۸ باسدآن‌بی،۲۰۱۲،ص۴۱۲).

فلهذا با توجه به موارد متذکره؛ بودجه‌ریزی بازاریابی را می‌توان با توجه به تابع هدف و در محدوده مفروضات ساخته شده از روش‌های مناسب به شکل بهتر تنظیم کرد. در واقع با وجود

برتری در عمل روش تحلیلی این شیوهها اهمیت نسبتاً کمی دارند؛ اساساً ممکن است مهم‌ترین دلیل آن چالش‌های قوی روش‌شناختی مرتبط با اجرای این مودل «به عنوان مثال: اعتبار مشخصات مودل یا در دسترس بودن داده‌های مورد نیاز» باشد (مانترالا،۲۰۰۲،ص۴۱۱–۴۰۱۰).

برخلاف روش‌های تحلیلی، کاربرد روش‌های اکتشافی بودجه‌بندی بازاریابی در عملکرد شرکت معمول است. در واقع این روش تنها برای دریافت راه‌حل بهتر عمل نمی‌کنند. بلکه برای دریافت و استفاده از راه‌حل‌ها به اندازه کافی تلاش می‌کنند (بروهان،۲۰۱۲،ص۲۱۲ و صفحات بعدی؛ میفیرت و همکاران،۲۰۱۲،ص۷۸۹ و صفحات بعدی). با این‌حال انواع روش‌ها قرار ذیل فهرست گردیده است:

۱. **روش رول آور:** طوری است که بودجه بازاریابی بر اساس بودیجه‌ای دوره قبل تدوین می‌گردد؛ در حالی که این روش سریع، فاقد استراتژی و جهت‌گیری خروجی و به حداقل تلاش نیاز دارد.

۲. **روش درصد فروش:** بودجه بازاریابی به عنوان درصدی از ارزش مرجع «به عنوان مثال: حجم فروش یا حاشیه‌ای سهم» تعیین می‌شود. در واقع اِعمال این روش آسان و با رعایت قابلیت مالی انجام می‌شود؛ با این‌حال، فاقد منطق ذاتی است. یعنی مقدار بودجه بازاریابی توسط یک مرجع مانند حجم فروش تعیین می‌شود و نه برعکس؛ و ممکن است منجر به بودجه‌ریزی بازاریابی دوره‌ای شود.

۳. **مقرون‌به‌صرفه بودن:** تعریف بودجه بازاریابی با منابع مالی موجود مطابقت دارد. با این‌حال مزایا و معایب مطروحه با روش درصد مطابقت پیدا می‌نماید.

۴. **روش برابری رقابتی:** بودجه بازاریابی به‌سمت بودجه اصلی رقیب متمرکز است. در این روش، مشکل این است که اهداف خاص بازاریابی شرکت در نظر گرفته نمی‌شود؛ و بودجه بازاریابی رقبا ممکن است شفاف نباشد.

۵. **روش هدف‌گرا و وظیفه‌محور:** وظایف و اقدامات بازاریابی مورد نیاز برای دستیابی به اهداف بازاریابی، کمیت‌سازی و به عنوان هزینه در نظر گرفته می‌شود. این یک شیوه ذاتاً منطقی و عقلانی به‌نظر می‌رسد. با این‌حال، پیش نیاز مهم این پروسه طوری است که همه تعاملات شناخته شده باشند؛ که در اصل خیلی وقت‌ها در عملکرد شرکتی چنین نیست.

به طور کلی، واضح است که رتبه‌بندی تخصیص منابع بازاریابی اساساً بستگی به دانش دقیق از تعاملات عملکرد بین پارامترهای ورودی و خروجی بازاریابی داشته و ارتباط نزدیکی به اندازه‌گیری عملکرد بازاریابی دارد (رینیک،۲۰۰۴). بنابراین، بودجه‌بندی کارآمد بازاریابی به طور کلی مستلزم آن است که شرکت‌ها به طور یک‌طرفه بر کنترول هزینه‌ها تمرکز نکنند؛ بلکه به طور خاص اقدامات بازاریابی مبنی بر اثرات خروجی تولید را نیز در نظر بگیرند.

در عمل، یک دیدگاه منحصربه‌فرد، منطقی و مبتنی بر میکانیزم و معین از بودجه‌بندی بازاریابی، قطعاً تنوع و پیچیدگی موضوع را رعایت نمی‌کند. از این رو طبق نظریه‌ای «پایرسی،۱۹۸۷» بودجه بازاریابی یک نتیجه‌ای سیاسی مبتنی بر پروسه‌های مذاکره، تعاملات اجتماعی و اعمال اهداف اساسی می‌باشد. موصوف تخصیص منابع بازاریابی، علی‌الخصوص در زمینه‌ای توزیع قدرت در سازمان و هم‌چنان مبارزات و مذاکرات سیاسی را در تحلیل بودجه مهم می‌داند؛ از آنجایی‌که در این‌جا نمی‌توان تصمیمات عینی و منابع را از هم تفکیک کرد. بودجه به طور مستقیم بر توزیع قدرت تأثیرگذار می‌باشد؛ یعنی این‌که سطح یک بودجه فرعی بیانی از قدرت مدیر بودجه است. بنابراین، بودجه‌ای جاری مبنایی برای ادعای بودجه‌های آینده به‌حساب می‌آید. با آن‌که هر دو تصمیم ارتباط نزدیکی باهم دارند. بدان معنی است که در مذاکرات بودجه بین مدیران فروش و تبلیغات، اهداف و منافع فردی نیز تفاهم بر قرار می‌باشد (برزین،۱۹۹۰،ص۱۲۵).

۴,۱,۶ کارکنان و فرهنگ مدیریتی

در حالت ایده‌آل، بازارگرایی بر تمام حوزه های شرکت تأثیر می‌گذارد، نه تنها بخش بازاریابی یا فروش. که اجرای بازاریابی تمایل و توانایی شرکت را برای انجام رفتار بازارمحور نشان خواهد داد. این عمل هم به کل شرکت و هم به تک تک کارکنان مربوط می شود. مفهوم فرهنگ شرکتی نقش اساسی در چگونگی عملکرد شرکت‌ها دارد. سازمان‌ها در قالب ایده‌ها، الگوهای متفاوتی را به منظور جهت‌گیری تدوین و توسعه می‌دهند که رفتار درونی و بیرونی اعضا را به شیوه‌ای پایدار شکل دهند (استینمن و همکاران،۲۰۱۳،ص۷۰۹ و صفحات بعدی و بعدی). با توجه به مطالب متذکره قرار ذیل جنبه‌های مهم فرهنگ شرکتی قابل تفکیک است:

۱. فرهنگ‌های شرکتی تا آنجایی‌که مبتنی بر اعتقادات مشترک باشند؛ یعنی این‌که مستقیم بر پدیده‌های قابل مشاهده نباشند، دارای ویژگی ضمنی هستند؛

۲. فرهنگ‌های شرکتی اقدامات مداوم را شکل می‌دهند، یعنی آن‌ها زندگی می‌کنند؛

۳. فرهنگ‌های شرکتی به معنای ارزش‌ها، جهت‌گیری‌ها و غیره موارد مشترک یک شرکت هستند؛

۴. فرهنگ شرکتی بیانگر دنیای مفهومی اعضای یک سازمان هستند، که در این میان واسطه معنای جهت‌گیری را افاده می‌نماید؛

۵. فرهنگ‌های شرکتی از طریق پروسه‌ای یادگیری، یعنی با تجربیات مثبت و منفی با شیوه‌های مختلف رفتار و کردار منشأ می‌گیرند و تغییر میابد؛

۶. کارکنان جدید رفتار شکل‌گرفته توسط فرهنگ شرکتی را با استفاده از پروسه‌ای اجتماعی شدن اتخاذ می‌نمایند؛ نه از طریق پروسه‌ای یادگیری آگاهانه (استینمن و همکاران،۲۰۱۳،ص۷۰۹ و صفحات بعدی).

هم‌چنان مفهوم تجربی مبتنی بر فرهنگ شرکتی، در چهار سطح قرار ذیل قابل تفکیک است:

۱. ارزش‌ها «اهداف بنیادی و نسبتاً انتزاعی یک شرکت، به عنوان مثال: در مورد کیفیت و شایستگی».

۲. هنجارها «قوانین مربوط به رفتار دلخواه و ناخواسته، به عنوان مثال: در مورد پاسخ به سوالات مشتری یا ارتباطات داخلی».

۳. مصنوعات «شاخص‌های واقعی قابل درک به منظور جهت‌گیری بازار، مانند روایات خاص، زبان یا آیین خاص».

۴. رفتارها «اکتساب و انتشار اطلاعات مربوط به بازار، واکنش رفتاری به چنین اطلاعات» (هامبورگ وپفلیسر،۲۰۰۰).

نظریات ارائه شده فوق از یک‌سو جهت تأیید وابستگی متقابل به منظور موفقیت در بازار و از سوی دیگر در جهت تقویت موفقیت بازارگرایی مؤثر است. بنابراین واضح است که فرهنگ شرکتی «بازارمحور» نقش مهمی در تطبیق برنامه‌ها و انسجام استراتژی بازاریابی ایفا می‌کند. در واقع شرکت‌های مانند «ام۳، گار یا اَپل» که فرهنگ آن‌ها بر اساس نوآوری و بازارگرایی شکل گرفته است؛ بارها با ایجاد نوآوری در بازار موفق عمل کرده اند. در حالی که شرکت‌های دولتی سابق که برای مدت طولانی دارای شخصیت دولتی بودند؛ به حالت خود باقی مانده اند؛ و بر عملکرد شان فشار می‌آورند تا از رفتار مستمر مشتری‌مداری در میان کارکنان خود اطمینان حاصل نمایند. مثالی اخیر هم‌چنان نشان می‌دهد که رابطه بین اجرای بازاریابی و فرهنگ شرکتی می‌تواند به‌دلیل

ماهیت نسبتاً پایدار فرهنگ به یک مشکل خاص تبدیل شود. با این‌حال و با توجه به افراد درگیر در اجرای استراتژی بازاریابی، چالش‌های اجرای آن را می‌توان در قالب پرسش‌های مقنع در چهار دسته به شکل ذیل خلاصه کرد:

۱. **فهم و دانش:** آیا کارکنان واقعاً با ماهیت بازاریابی آشنا هستند؟ آیا آن‌ها روش بازاریابی را عمیقاً درک کرده اند؟

۲. **توانایی:** آیا کارکنان مهارت‌های لازم برای تحقق استراتژی‌های بازاریابی و انجام وظایف ناشی از آن را دارند؟

۳. **رفتار:** آیا کارکنان انگیزه دارند که در حوزه‌ای مسؤولیت خود به شویه‌ای بازارمحور رفتار کنند؟

۴. **اقتدار:** با توجه به دیدگاه شخصی، آیا کارکنان آزادی سازمانی لازم را برای رفتار مطابق با نیازهای مشتری و بازار دارند؟ (هیلکر،۱۹۹۳،ص۱۶ و صفحات بعدی).

در عمل و جریان پروسه خیلی وقت‌ها با هم‌چو چالش‌ها روبرو خواهید شد. به عنوان مثال: کارکنان بخش تحقیق و توسعه تمایل به انجام امورات به شکل علمی را دارند؛ و انگیزه دادن به آن‌ها برای تمرکز بر نیازهای مشتری مؤثر بوده و اما تحول عمومی به شکل علمی همیشه آسان نیست. در اصل برخی از مردم ممکن است معتقد باشند که بازاریابی و تبلیغات یا بازاریابی و فروش یکسان است «دانش و فهم»؛ و گاهی اوقات الزامات رفتاری به‌کارمند اجازه نمی‌دهد که به شکایت موجه مشتری به‌صورت غیر ارادی و سریع پاسخ دهد «مرجع». اگر اجرای بازاریابی به‌دلیل کمبود کارکنان «دانش، درک، توانایی، اراده» مختل شود؛ ممکن است سه راه برای غلبه بر آن‌ها وجود داشته باشد: آموزش کارکن جدید «نیروی جوان»، آموزش و تغییر جهت رفتار کارکنان فعلی یا استخدام کارمندان جدید با تفکرات افراد موجوده که ممکن است هماهنگ نباشد.

۲٫۶ کنترول مدیریت بازاریابی

۱٫۲٫۶ کنترول مدیریت بازاریابی به عنوان تضمین کیفیت جهت مدیریت

وظیفه‌ای مدیریت کنترول بازاریابی حصول اطمینان از اثربخشی و کارایی عملیات بازارمحور است (رینیک و جانز،۲۰۰۷)؛ و به منظور حصول اطمینان از کیفیت یا عقلانیت مدیریت بازاریابی

عمل می‌کند (ویبرواسکافر،۲۰۰۶). بنابراین اثربخشی و کارایی مدیریت کنترل بازاریابی را می‌توان در ادامه بررسی کرد:

در یک مفهوم گسترده، اثربخشی نشان دهنده‌ای تأثیر اجرای عملیات و در نتیجه دریافت نتایج پروسه‌ای تولید به‌شمار می‌رود. یعنی این‌که آیا اهداف تعیین شده محقق شده‌اند؟ هم‌چنان در معنای محدودتر، اثربخشی درجه‌ای مؤثریت جریان پروسه را تعریف می‌کند. به این معنی که آیا دستیابی به هدف بالاتر از سطح اهداف مشخص شده ممکن است؟

در حقیقت بهره‌وری یک معیار نسبی است؛ به این معنی که اندازه‌گیری در صورتی کارآمد بوده می‌تواند که هیچ معیار دیگری یعنی نسبت خروجی و ورودی بهتری در زمینه وجود نداشته باشد. با این‌حال مطابق با پیش‌فرض عقلانیت، اصل اقتصادی، یک الزام ضروری اما نه کافی به‌شمار می‌رود؛ و آن این‌که خروجی باید بیشتر از ورودی باشد؛ زیرا در غیر این صورت منجر به از دست‌دادن منابع کمیاب می‌شود (لاسلاپ،۲۰۰۳،ص۸ و صفحات بعدی؛ بونوما وکلارک،۱۹۸۸).

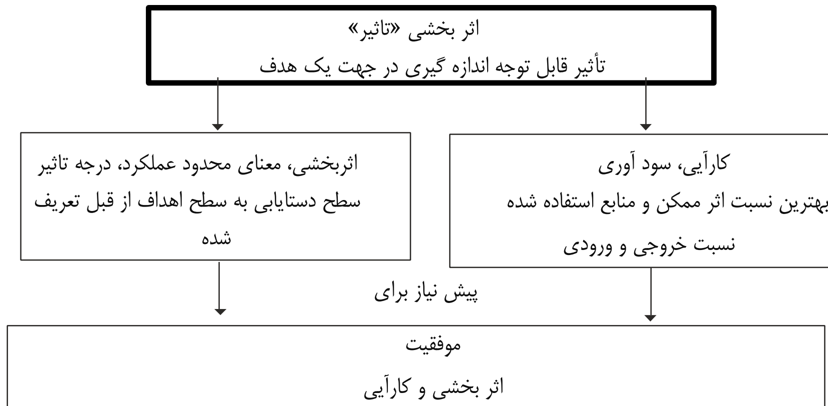
مدیریت کنترل بازاریابی و پلانگذاری بازاریابی ارتباط بسیار نزدیکی با یکدیگر دارند؛ در واقع بدون موجودیت برنامه و پلانگذاری نمی‌توان از کنترول پروسه صحبت کرد. زیرا هیچ مشخصه‌ای برای رسیدن به اهداف متوقعه وجود ندارد؛ و اساس این پروسه طوری است هر نوع کنترولی را تشکیل می‌دهد. به عنوان مثال: اگر در شرکت‌های کوچک و متوسط، هماهنگی با بازاریابی صرفاً از طریق دستورالعمل‌های شخصی ممکن باشد؛ نمی‌توان کنترول مدیریت بازاریابی را به شکل واقع‌بینانه معرفی کرد.

۲,۲,۶ وظایف کنترول مدیریت بازاریابی

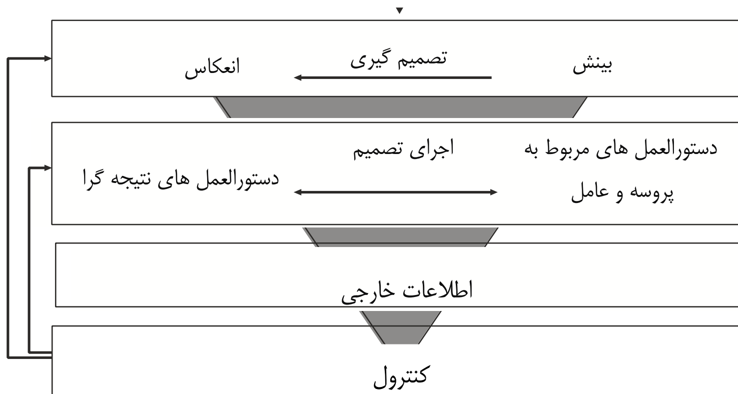
ساختار پلانگذاری و مدیریت به‌گونه ایده‌آل در شکل ذیل توضیح و ترسیم یافته است«شکل ۶,۴». در واقع، پروسه متذکره نقطه‌ای شروع پروسه‌ای تصمیم‌گیری است که می‌تواند بر اساس تأمل «تأثیر فکری» یا شهود «احساس درونی» اتخاذ گردد. به منظور بازتاب بهتر پروسه، باید دانش کافی جهت بررسی و تحلیل که مبتنی بر تجربه یا اطلاعات خارجی باشد الزامی به‌نظر می‌رسد.

اجرای تصامیم اتخاذ شده، طوری است که باید به کارکنان مسئوول ابلاغ شود. این عمل ممکن است از نظر نتایج «حاشیه‌ای سهم پیش‌بینی شده برای پایان سال»، مشخصات پروسه

«مشخص کردن روش فروش خاص» یا دستورالعمل‌های مرتبط با عوامل «مشخص کردن حداکثر هزینه بودجه» باشد.



شکل ۳،۶ رابطه بین اثربخشی، کارایی و موفقیت(لاسلوپ،۲۰۰۳،ص۲۱).



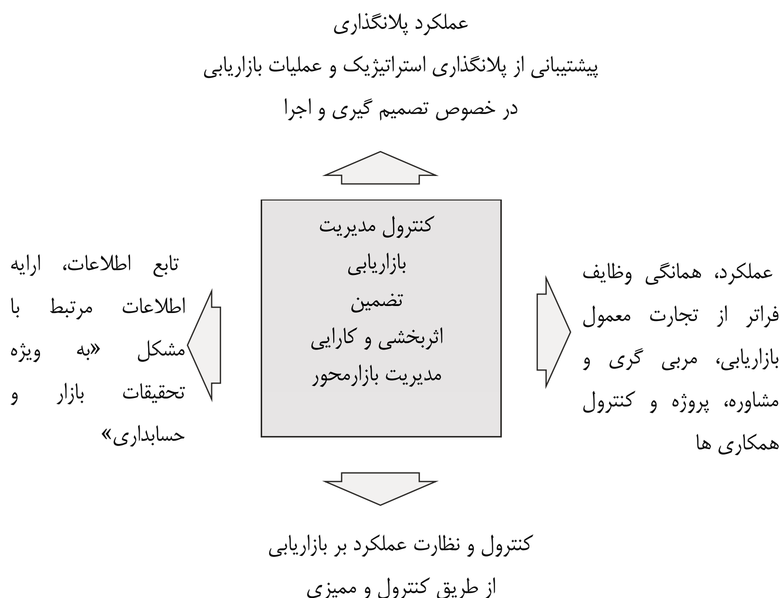
شکل ۴،۶ چرخه‌ای مدیریت ایده‌آل(ویبر و اسکافر،۲۰۰۶،ص۷۰).

و اما در حالت ایده‌آل، تصمیم ابلاغ شده توسط مدیریت، در واقع به‌واسطه‌ای کارکنان قابل اجرا است. این مرحله بخشی از سیستم رهبری یا مدیریت نمی‌باشد؛ اگرچه کنترل تطابق بین آنچه پیش‌بینی شده و آنچه به‌دست آمده الزامی است. اما نتیجه‌ای این مقایسه بین هدف و وضعیت واقعی یا منجر به تصمیم‌گیری مجدد می‌شود «به عنوان مثال: تجدیدنظر در برنامه» یا مبنایی برای اجرای پروسه‌ای جدید «الزاماً فعالیت‌های خاص برای دستیابی به تطابق آینده بین

دولت وهدف متوقعه است». بنابراین قابل تذکر است که تصمیم‌گیری، اجرا و کنترول ارتباط نزدیکی با یکدیگر دارند (ویبرواسکافر،۲۰۰۶،ص۷۰).

با استفاده از این شیوه و باتوجه به ساختار مدیریت کنترول بازاریابی «شکل ۵،۶ را ببینید» وظایف زیر قابل تشخیص هستند:

ارائه‌ای اطلاعات مرتبط با مشکل: این موضوع شامل بسته‌بندی و هماهنگی اطلاعات به ویژه حسابداری و تحقیقاتی بازار می‌شود. در واقع نتایج تحقیقاتی بازار را به عنوان تابع در نظر گرفته، مصرف‌کنندگان، مشتریان و عموم مردم را از طریق تحلیل اطلاعات مرتبط می‌سازد (کاس،۲۰۱۲،ص۲).



شکل ۵،۶ وظایف کنترول مدیریت بازاریابی(رینیک و خانز،۲۰۰۷؛براساس،کوهلر،۲۰۰۶،ص۴۳).

از بعد روش مدیریتی تمرکز خیلی‌وقت‌ها روی تفسیر اطلاعات است؛ نه تلفیق و یا تحلیل ساده. هم‌چنان بخش‌های مختلف از سازمان «به عنوان مثال: مدیریت محصول و مدیریت حساب» بتوانند اطلاعات بازاریابی را «به عنوان مثال: حاشیه‌ای سهم محصول یا مشتری، سهم بازار و مشتری» در زمان معین دریافت نمایند. تا به موقع پردازش و بکارگیرند. همین‌سان به

منظور ایجاد هماهنگی میان واحدهای مختلف در جهت افزایش مؤثریت پروسه وجود اطلاعات الزامی می‌باشد.

در واقع قبل از اتخاذ تصمیم، علاوه بر پردازش اطلاعات حمایت از پلانگذاری بازاریابی با توجه به تصمیم‌گیری و تطبیق، نیز الزامی است. رعایت این پروسه شامل پشتیبانی از مدیریت در ایجاد گزینه‌های مناسب تصمیم‌گیری می‌باشد. در عمل، عدم توجه به استراتژی جایگزین بازاریابی و اقدامات عملی یک نقص اصلی در بسیاری از مفاهیم بازاریابی به‌شمار می‌رود. کنترول مدیریت بازاریابی می‌تواند به‌شناسایی و رفع این مشکل کمک کند. ارزیابی و بررسی گزینه‌های انتقادی تصمیم‌گیری، هم از نظر پیامدهای مالی و هم از نظر امکان‌سنجی و عملی، بخشی از این وظیفه است.

مدیریت کنترول بازاریابی طوریست که از پروسه‌ای مدیریت بازاریابی به طور روشمند و ابزاری پشتیبانی می‌کند. «به عنوان مثال: در بودجه‌بندی، انتخاب بخش‌های بازار و مشتری، یا در مورد این سوال که چگونه سیستم‌های تشویقی می‌توانند به طور مؤثر و کارآمد دسته‌بندی شوند» یا رابطه‌ها و عکس‌العمل متقابل بین بازاریابی و سایر حوزه‌های عملکرد بازار چگونه تنظیم شود. علی‌الخصوص طور معمول همه برنامه‌های استراتژی بر اساس پلانگذاری فروش متمرکز باشد.

نظارت بازاریابی: کنترول‌ها و ممیزی‌ها-کوهلر (۲۰۰۶) کنترول ها و ممیزی ها را تحت عنوان "نظارت" خلاصه می‌کند.

در یک مفهوم کلی و ساده کنترول مبین مقایسه‌ای عملکرد گذشته با وضعیت واقعی می‌باشد. در حقیقت پروسه‌ای که بعد از تکمیل چرخه تصمیم‌گیری و اجرای برنامه‌ها است؛ زمینه را به منظور کنترول و جمع‌بندی پروسه مهیا می‌سازد. به عنوان مثال: کنترول از پروسه‌ای بازاریابی ترکیبی؛ قسمی‌که از نام آن پیداست. بررسی بازاریابی ترکیبی با اجزای آن با توجه به‌موفقیت بدست آمده از محصول در بازار صورت می‌گیرد؛ و در پیوند به این موضوع، روی سوالات ذیل تمرکز صورت می‌گیرد:

۱. آیا اهداف متوقعه با توجه به ابزارهای بازاریابی فردی «به عنوان مثال: افزایش سطح آگاهی از یک محصول، تغییر تصویر و سطح بالاتر توزیع» حصول شده است؟
۲. فروش و سهم بازار محصول در رابطه با اهداف پیش‌بینی شده چگونه توسعه یافته است؟ (کوهلر،۲۰۰۶).

اصطلاح حسابرسی به یک بررسی گسترده‌ای انتقادی از موقعیت‌های مهم به منظور رسیدن به‌هدف بازاریابی اشاره دارد. با این‌حال «کاتلر ۱۹۷۷» حسابرسی بازاریابی را چنین تعریف می‌کند: حسابرسی بازارایابی، عبارت است از بررسی جامع، سیستماتیک، مستقل و مرحله‌ای از محیط بازاریابی، اهداف، استراتژی‌ها و اقدامات یک شرکت یا یک نهادتجاری با تمرکز بر شناسایی حوزه‌ها و فرصت‌ها و مشکلات و ارائه‌ای پیشنهادات برای بهبود عملکرد سازمان.

در تعریف فوق کلمه جامع به این واقعیت اشاره دارد که در حقیقت تمام جنبه‌های مهم بازاریابی تحت نظارت قرار می‌گرند؛ نه فقط حوزه‌های که حاوی موانع و مشکلات اند. در واقع پروسه نظارت به طور سیستماتیک انجام می‌شود؛ طوری که یک توالی از تجزیه و تحلیل شرایط و چارچوب تا اقدامات فردی تجویز گردد. بی‌طرفی و در نتیجه‌ای عینی بودن نتایج در صورتی است که به‌بهترین نحو حاصل شود؛ و در نهایت حسابرسی توسط یک واحد مرکزی یا توسط مشاوران خارجی واجد شرایط و مناسب صورت گیرد. نظارت از جریان پروسه‌ای باید به‌صورت دوره‌ای انجام یابد تا از این وضعیت جلوگیری بعمل آید؛ و تحقیقات فقط زمانی شروع می‌شود که یک منطقه تجاری در معرض مشکل قرار گرفته باشد. هم‌چنان این پروسه به‌روز رسانی مداوم جهت‌گیری بازار «که برای بازاریابی ضروری است» را تضمین خواهد کرد.

تابع هماهنگی: این پروسه به فعالیت‌های فراتر از تجارت معمول بازاریابی مربوط می‌شود؛ و در حقیقت شامل کنترول پروژه‌های بازاریابی، فروش و نیز همکاری و هماهنگی جریان پروسه‌ای بازاریابی با سایر شرکت‌ها می‌گردد.

مطابعت از هماهنگی هم‌چنان شامل پشتیبانی از پروژه‌های جامع، مانند همسویی بازاریابی و مدیریت ارزش‌محور شرکت «ارزش سهامداران» یا معرفی سیستم‌های شاخص عملکرد به منظور عملکرد بهتر بازاریابی است. با این‌حال موضوعات متذکره فوق به‌گونه علمی و عملی منجر به ایجاد علاقه‌ای شدید به حل این سوال شده است، که چگونه می‌توان پارامترهای کمی را برای سهم بازاریابی در ارزش و درآمد شرکت ایجاد کرد؟ (امبلر،۲۰۰۳). در واقع هدف، تمرکز بر تعیین و بکارگیری شاخص‌های عملکرد بازاریابی به‌گونه‌ای پولی و غیر پولی است «به عنوان مثال: برای رضایت و ارزش مشتری، قدرت غیر پولی نام تجاری و ارزش مالی برند». به این شاخص‌ها «معیارهای بازاریابی» می‌گویند (امبلر،۲۰۰۳:فاریس و همکاران،۲۰۱۰:رینیک،۲۰۱۴)؛ و می‌توان از رایج‌ترین و مهم‌ترین شاخص‌های عملکرد به منظور ارزیابی پروسه بازاریابی و فروش کار گرفت

«طی یک بررسی از ۳۸۸ شرکت در کشورهای آلمانی زبان، اطلاعات در خصوص سهم شرکت‌های که شاخص مربوطه را در بین پنج گذینه‌ای مهم قرار داده اند» قرار ذیل اطلاعات از آن خارج شده است:

۱. گردش مالی و حجم فروش «۶۹٪»؛
۲. سود خالص «۴۶٪»؛
۳. سهم بازار «۳۹٪»؛
۴. حاشیه‌ای سهم «۲۸٪»؛
۵. رضایت مشتری «۲۸٪»؛
۶. رشد نسبی فروش «۲۲٪»؛
۷. کیفیت خدمات درک شده «۲۲٪»؛
۸. گردش مالی به‌ازای هر کارمند «۱۹٪»؛
۹. سهم نسبی بازار «۱۸٪»؛
۱۰. سهم مشتریان جدید در سبد مشتریان «۱۸٪» (رینیک، ۲۰۱۴،ص۱۹).

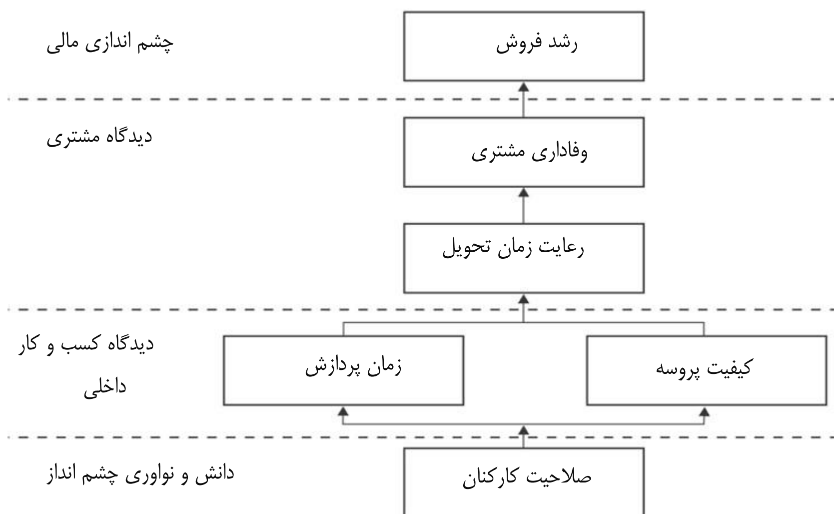
به شکل مفهومی نتیجه‌ای قابل توجهی که می‌توان از این مطالعه گرفت این است که برخی از پارامترهای مشخص وجود دارد که ممکن است به آن‌ها توجه زیادی صورت گیرد؛ مانند ارزش مشتری یا برند که در عمل تااکنون چندان مورد توجه قرار نگرفته اند. این پروسه علی‌الخصوص به‌دلیل این واقعیت بنا یافته که تحلیل شاخص‌های عملکرد بازاریابی پویا بسیار دشوار است. با این‌حال، شاخص‌های عملکرد بازاریابی ممکن است برای پشتیبانی از اجرای استراتژی‌های بازاریابی، یا با استفاده از شاخص کلیدی عملکرد خاص بازاریابی و یا در زمینه‌ای عملیات کلی شرکت، با یک کارت امتیازی متوازن کمک کند (رینیک، ۲۰۰۴).

۳,۶ کارت امتیازی متوازن به عنوان کمک جهت اجرأ و کنترول

مفهوم کارت‌های امتیازی متوازن بعد از دهه‌ای ۱۹۹۰ در ایالات متحده آمریکا مطرح و پدیدار گردید؛ و همزمان در میان کاربران، علاقمندان بیشتری را به خود جلب کرد و بیشتر مورد استفاده قرار گرفت. در حقیقت توسعه و پیشرفت این سیستم به‌حیث شاخص مهم عملکرد سنتی «خیلی وقت‌ها به‌سمت بخش مالی» محسوب می‌گردید. با این‌حال و با در نظر گرفتن چشم انداز مشترک مالی، دیدگاه مشتری، دیدگاه عملیاتی داخلی «پروسه‌ای کسب و کار داخلی» و دیدگاه یادگیری

و رشد «پرسونل»، ترکیب متعادلی از ارقام درآمد مرتبط و عوامل موفقیت حاصل می‌شود. همان‌طور که قرار آتی توضیح داده خواهد شد. کارت امتیازی متوازن برای اجرای استراتژی‌ها و نیز برای کنترول امورات نیز کاربرد دارد.

اهمیت کارت امتیازی متوازن در تطبیق استراتژی‌ها: کارت امتیازی متوازن چارچوبی را برای برقراری ارتباط و توصیف استراتژی به‌روشی قابل درک فراهم می‌کند. در حقیقت اگر نتوانیم یک استراتژی را به شکل درست آن توصیف کنیم؛ نمی‌توانیم آن را اجرا کنیم. برخلاف بخش مالی که در آن مدت‌هاست سیستم‌های استندرد «به عنوان مثال: حسابداری سود و زیان» وجود داشته‌اند. پس با این‌حال برای توصیف استراتژی هیچ اصول پذیرفته شده‌ای در مورد منظم بودن امورات وجود ندارد (کاپلان و نورتون ۱۹۹۶ ص ۱۱).



شکل ۶.۶ ساختار کارت امتیازی متوازن(کاپلان و نورتون،۱۹۹۶،ص۹).

طولانی‌ترین و محکم‌ترین دیدگاه در مدیریت کنترول، دیدگاه امور مالی است. پارامترهای رایج به منظور وضاحت این پروسه شامل جریان نقدی، سود یا بازده سرمایه‌گذاری یک حوزه‌ای تجاری می‌باشد. همین‌طور دیدگاه مشتری تأکید بر شناسایی گروه‌های مشتری و بخش‌های بازار که شرکت به آن‌ها توجه می‌کند و نیز تعریف پارامترهای مربوطه «مانند، سهم بازار یا مشتری و سهم مشتریان راضی» متمرکز است. به عنوان مثال: موفقیت مشتریان به‌صورت حجم بالای

فروش یا عدم حساسیت به افزایش قیمت و دست‌یابی به اهداف مالی که ناشی از وفاداری مشتری است اطلاق می‌شود. هم‌چنان یکی دیگر از پیش نیاز موفقیت در بازار، عملکرد مناسب «برتر از رقبا» است. که در واقع ارائه‌ای این عملکرد هدف دیدگاه داخلی شرکت می‌باشد. بنابراین پدیده‌های چون، تضمین کیفیت محصول، قابلیت تحویل، سرعت نوآوری و غیره موارد اند که پیکربندی پروسه‌های داخلی کسب و کار را به‌گونه‌ای که نیازهای مشتری را بهتر از پیشنهادات شرکت‌های رقیب برآورده سازد، از جایگاه خاص برخوردار است.

با توجه به‌دیدگاه چهارم، یادگیری و رشد، جنبه‌های صلاحیت و انگیزه‌ای کارکنان، تأمین اطلاعات و ساختار سازمانی از اهمیت بالایی برخوردار است. این پدیده‌ها مبنایی را برای ارائه عملکرد فعلی و به ویژه برای نوآوری‌های تشکیل می‌دهند که مزیت‌های رقابتی را حفظ و گسترش دهند(کاپلان و نورتون ۱۹۹۶ ص ۴۳ و صفحات بعدی؛ ۲۰۰۱، ص ۶۳ وصفحات بعدی). برای هر یک از چهار دیدگاه متذکره، اهداف، پارامترهای اندازه‌گیری، اندازه‌گیری جلوه‌های خاص این پارامترها و معیارها باید تعریف شوند. شکل ۶۶ نمونه‌ای از چنین کارت امتیازی متوازن را نشان می‌دهد که در آن دلالت به روابط بین دیدگاه‌های مختلف و وابستگی اهداف به این دیدگاه‌ها از چشم انداز و استراتژی شرکت دارد.

ارتباط بین اهداف و معیارهای مربوطه برای چهار دیدگاه ذکر شده در شکل فوق با مثالی واضح گردیده است. اگر اهداف از دیدگاه مشتری این باشد که تصویر برجسته‌ای از خدمات مشتری به‌دست آید، پارامتر اندازه‌گیری مربوطه می‌تواند ارزیابی خدمات مشتری را در مقایسه با ارائه‌ای خدمات رقبا، همان‌طور که از تحلیل نظرسنجی مشتری به‌دست آمده است تدوین نماید. به عنوان مثال: سهم حداقل ۷۵ درصد از مشتریان، که در این حالت خدمات مشتری خود را از همه بهتر ارزیابی می‌کنند. اقدامات برای دستیابی به این هدف خاص یعنی این‌که احتمالاً می‌تواند دوره‌های آموزشی را برای کارکنان جهت ارائه‌ای خدمات به‌مشتری و نیز اقدامات ارتباطی را به منظور کمک به‌مشتریان جهت شناسایی بهتر قابلیت‌های شرکت به‌راه انداخت.

رابطه علی بین دیدگاه‌های مختلف یک کارت امتیازی متوازن، اهداف و معیارها، را می‌توان با مثال «فرضی» زیر بیشتر توضیح داد: اگر فرض کنیم؛ یک شرکت می‌خواهد با خریدهای بیشتر و تکراری مشتریان فعلی، به رشد فروش دست یابد؛ در حقیقت این امر مستلزم تقویت وفاداری مشتریان می‌باشد(کاپلان و نورتون،۱۹۹۶،ص.۳۰ و بعدی). هم‌چنان به‌نظر می‌رسد که این پروسه به طور قابل توجهی تحت تأثیر زمان تحویل قرار دارد؛ بنابراین پروسه‌ای کسب و کار داخلی باید

به‌گونه‌ای دسته‌بندی شوند که زمان تولید، زمان تحویل محصولات و ارائه خدمات کوتاه باشد؛ و همزمان بتوان دقیقاً به آن پایبند بود. همین‌طور پیش‌شرط این امر، صلاحیت و انگیزه مربوطه کارکنان درگیر در این وظایف است. شکل ۶٫۶ روابط دقیق این مثال را نشان می‌دهد.

همان‌طور که در ابتدای این بخش ذکر شد؛ کارت امتیازی متوازن هم بر اجرای استراتژی و هم برای کنترول آن‌ها مفید است. یعنی از یک طرف واضح است که چگونه اهداف معینی استراتژی «به عنوان مثال: رشد یک حوزه‌ای تجاری» می‌توانند بیشتر و بیشتر اثبات و به حوزه‌های مختلف شرکت «به عنوان مثال: تحقیق و توسعه، تبلیغات، خدمات مشتری، فروش» مرتبط شوند؛ از سوی دیگر، پارامترهای مورد استفاده و تظاهرات خاص آن‌ها در راستای اهداف مربوطه نیز می‌توانند به عنوان پارامترهای کنترولی عمل کنند.

کارت امتیازی متوازن مفهومی است که به تمام حوزه‌های پروسه‌ای یک شرکت مربوط می‌شود؛ و بنابراین از محدوده‌ای پلانگذاری بازاریابی که در این کتاب پوشش داده شده است فراتر می‌رود. اما مثال ذیل از یک کارت امتیازی متوازن که خیلی وقت‌ها با توجه به جنبه‌های بازاریابی تنظیم شده است نکاتی را برجسته می‌سازد «شکل ۷٫۶ را ببینید». کارت امتیازی متوازن ارائه شده در شکل ۷٫۶ زنجیره‌ای مفهومی از اهداف تا معیارهای مربوطه را نشان می‌دهد. علاوه بر این، مبین این واقعیت است که دیدگاه‌های مختلف نیز به طور منطقی با یکدیگر مرتبط هستند. به عنوان مثال: افزایش سودآوری «دیدگاه مالی» ممکن است از طریق افزایش قیمت حاصل شود. در اصل این امر به افزایش وفاداری مشتری «دیدگاه مشتری» نیاز دارد که ممکن است با خدمات ویژه و سریع «دیدگاه داخلی» به‌دست آید. هم‌چنان در جهت معکوس، مشتری مداری کارکنان «دیدگاه یادگیری و رشد» می‌تواند با استفاده از محصولات تخصصی به موقعیت مطلوب «دیدگاه مشتری» و در نتیجه زمینه‌ای بیشتر برای افزایش قیمت «دیدگاه مالی» مُهیا شود؛ و این هم‌چنان نشان می‌دهد که چگونه اهداف به عنوان پیوند بین سطوح مختلف پلانگذاری همان‌طور که در بخش قبل مورد بحث قرار گرفت، عمل می‌کنند.

در نهایت باید به این نکته اشاره کرد که مثال ارائه شده در شکل ۷٫۶ عملکرد یک کارت امتیازی متوازن را به منظور تطبیق و کنترول نشان می‌دهد. اقدامات مختلف با اهداف مربوطه که باید به‌دست آیند نیز به عنوان پارامترهای کنترولی مناسب هستند. در عین حال، تخصیص اقدامات به اهداف و پیوند حوزه‌های مختلف شرکتی و سطوح پلانگذاری نیز به اجرای این پروسه مفید

است. زیرا اهداف خاص و وظایف مشخص برای کارکنان یا بخش‌های خاص را می‌توان از اهداف کلی استخراج کرد.

نقاط قوت کارت امتیازی متوازن در ایجاد و اجرای استراتژی و ارتباطات نهفته است. نقاط ضعف آن به طور معمول در نحوه‌ای معرفی این سازه پیداست. خیلی وقت‌ها به‌صورت یک‌طرفه یعنی از بالا بدون مشارکت پرسونل کلیدی تجویز می‌شود. بنابراین در عمل شاخص‌های عملکرد خیلی وقت‌ها به سختی قابل استفاده اند. اگرچه وابستگی‌های متقابل اساسی و مشخص شده توسط کارت امتیازی قابل قبول به‌نظر می‌رسد؛ اما هیچ شواهد تجربی وجود ندارد و اثرات خیلی وقت‌ها با تأخیر همراه بوده است؛ و ممکن است هنگام تفسیر سیستم کلی شاخص عملکرد کلیدی به‌راحتی نادیده گرفته شود.



شکل ۷،۶ تاثیر عوامل میان عناصر کارت های امتیازی و متوازن(طبق نظر کاپلان و نورتون،۱۹۹۶،ص۳۱

منبع:

Aaker, D. A. (۲۰۰۹). Strategic market management (۹th edn.). New York.

Ambler, T. (۲۰۰۳). Marketing and the bottom line – the marketing metrics to pump up cash flow (۲nd edn.). London.

Assael, H. (۱۹۹۳). Marketing: Principles and strategy (۲nd edn.). Fort Worth, TX.

Barzen, D. (۱۹۹۰). Marketing-Budgetierung. Frankfurt am Main.

Belz, C. (۱۹۹۸). Akzente im innovativen marketing. Wien/St. Gallen.

Belz, C., Müllner, M., & Zupancic, D. (۲۰۱٤). Spitzenleistungen im Key-Account-Management: Das St. Galler KAM-Konzept (۲nd edn.). München.

Bonoma, T. V. (۱۹۸٦). Der Marketing-Vorsprung. Landsberg. Bonoma, T. V., & Clark, B. H. (۱۹۸۸). Marketing Performance assessment. Boston, MA.

Bruhn, M. (۲۰۱۲). Marketing, Grundlage für Studium und Praxis (۱۱th edn.). Wiesbaden.

Farris, P. W., Bendle, N. T., Pfeifer, P. E., & Reibstein, D. J. (۲۰۱۰). Marketing metrics: The definitiveguide to measuring marketing performance (۲nd edn.). Upper Saddle River, NJ.

Freiling, J., & Köhler, R. (۲۰۱٤). Marketingorganisation – Die Basis einer marktorientierten Unternehmenssteuerung. Stuttgart.

Hilker, J. (۱۹۹۳). Marketingimplementierung. Wiesbaden.

Homburg, C., & Pflesser, C. (۲۰۰۰). A Multiple-layer model of market-oriented organizational culture: Measurement issues and performance outcomes. Journal of Marketing Research, ۳۷،٤٤۹–٤٦۲.

Horváth, P. (۲۰۱۱). Controlling (۱۲th edn.). München.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (١٩٩٦). The balanced scorecard: Translating strategy into action.Boston, MA.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (٢٠٠١b). Die strategiefokussierte Organisation: Führen mit der Balanced Scorecard. Stuttgart.

Köhler, R. (٢٠٠٠). Marketingimplementierung – Was hat die deutschsprachige Marketingforschung an Erkenntniszugewinn erbracht? In K. Backhaus (Ed.), Deutschsprachige Marketingforschung,Bestandsaufnahme und Perspektiven (pp. ٢٥٣–٢٧٧). Stuttgart.

Köhler, R. (٢٠٠٦). Marketingcontrolling: Konzepte und Methoden. In S. Reinecke & T. Tomczak (Eds), Handbuch Marketingcontrolling (pp. ٣٩–٦١). Wiesbaden.

Kotler, P., Gregor, W., & Rogers, W. (١٩٧٧). The marketing audit comes of age. Sloan Management Review, ٢١, ٢٥–٤٣.

Kotler, P., Keller, K., & Bliemel, F. (٢٠٠٧). Marketing-Management. Strategien für wertschaffendes Handeln (١٢th edn.). München.

Kuß, A. (٢٠١٢). Marktforschung: Grundlagen der Datenerhebung und Datenanalyse (٤th edn.).Wiesbaden.

Lasslop, I. (٢٠٠٣). Effektivität und Effizienz von Marketing-Events: Wirkungstheoretische Analyse und empirische Befunde. Wiesbaden.

Mantrala, M. K. (٢٠٠٢). Allocating marketing resources. In B. A. Weitz & R. Wensley (Eds.), Handbook of marketing (pp. ٤٠٩–٤٣٥). London.

Matys, E. (٢٠٠٥). Praxishandbuch Produktmanagement – Grundlagen und Instrumente (٣rd edn.).Wien.

Meffert, H., Burmann, C., & Kirchgeorg, M. (٢٠١٢). Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele (١١th edn.). Wiesbaden.

Mintzberg, H. (١٩٩٤). The fall and rise of strategic planning. Harvard Business Review, ٧٢(١),١٠٧–١١٤.

Piercy, N. F. (١٩٨٧). The marketing budgeting process: Marketing management implications.Journal of Marketing, ٥١(٤), ٤٥–٥٩.

Reinecke, S. (٢٠٠٤). Marketing performance management. Wiesbaden.

Reinecke, S. (٢٠١٤). Return on Marketing ٢٠١٤, Sicherstellen der Marketing Performance in derPraxis – Empirische Ergebnisse und Implementierungshinweise zum Marketing- und Verkaufscontrolling.St. Gallen.

Reinecke, S., & Fuchs, D. (٢٠٠٦). Marketingbudgetierung, in: Handbuch Marketingcontrolling.Wiesbaden, ٧٩٥–٨١٨.

Reinecke, S., & Janz, S. (٢٠٠٧). Marketingcontrolling, Sicherstellen von Marketingeffektivität und-effizienz. Stuttgart.

Steinmann, H., Schreyögg, G., & Koch, J. (٢٠١٣). Management: Grundlagen der Unternehmensführung. Konzepte – Funktionen – Fallstudien (٧th edn.). Wiesbaden.

Von Der Oelsnitz, D. (١٩٩٩). Marktorientierter Unternehmenswandel: managementtheoretische Perspektiven der Marketingimplementierung. Wiesbaden.

Weber, J., & Schäffer, U. (٢٠٠٦). Marketingcontrolling: Sicherstellung der Rationalität einer marktorientierten Unternehmensführung. In S. Reinecke & T. Tomczak (Eds), Handbuch Marketingcontrolling (pp. ٦٣–٨٠). Wiesbaden.

Weber, J., & Schäffer, U. (٢٠١٤). Einführung in das Controlling (١٤th edn.). Stuttgart.

Wild, J. (١٩٧٤). Budgetierung, in: Marketing Enzyklopädie – das Marketingwissen unserer Zeit in drei Bänden, Bd ١,. München, ٣٢٥–٣٤٠.

مطالعه‌ای بیشتر

Aaker, D. A, & McLoughlin, D. (۲۰۰۷a). Strategic market management European edition. Chichester.

Aaker, D. A., & McLoughlin, D. (۲۰۰۷b). Strategic market management European edition. Hoboken, NJ.

Albers, S., & Herrmann, A. (Eds.) (۲۰۰۷). Handbuch Produktmanagement. Strategieentwicklung– Produktplanung – Organisation – Kontrolle (۳th edn.). Wiesbaden.

Albers, S., & Krafft, M. (۲۰۱۳). Vertriebsmanagement: organisation – planung – controlling– support. Wiesbaden.

Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (۲۰۰۸). Strategic management and competitive advantage (۲nd edn). pper Saddle River, NJ.

Belz, C. (۲۰۱۳). Stark im Vertrieb: Die ۱۱ Hebel für ein schlagkräftiges Verkaufsmanagement.Stuttgart.

Brockhoff, K. (۱۹۹۹). Produktpolitik (٤th edn.) Stuttgart.

Coughlan, A. T., Anderson, E., Stern, L. W., & El Ansary, A. L. (۲۰۰٦). Marketing channels, (۷thedn.). Upper Saddle River, NJ.

Diller, H., Herrmann, A. (۲۰۰۳). Handbuch Preispolitik. Wiesbaden

Diller, H., Haas, A., Ivens, B. (۲۰۰٥). Verkauf und Kundenmanagement. Stuttgart.

Esch, F.-R. (Eds.) (۲۰۰٥). Moderne Markenführung, Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen (٤th edn.). Wiesbaden.

Gilmore, J. H., & Pine, B. J. (۱۹۹۷). Massenproduktion auf Kunden zugeschnitten. Harvard Business Manager, ۱۹(٤), ۱۰٥–۱۱۳.

Hansen, U., Hennig-Thurau, T., & Schrader, U. (۲۰۰۱). Produktpolitik, Ein kunden- und gesellschaftsorientierter Ansatz (۳rd edn.). Stuttgart.

Herrmann, A., & Huber, F. (۲۰۱۳). Produktmanagement (۳rd edn.). Wiesbaden.

Hüttel, K. (۱۹۹۸). Produktpolitik (۳rd edn.). Ludwigshafen.

Kinnear, T. C., Bernhardt, K. L., & Krentler, K. A. (۱۹۹٥). Principles of marketing (٤th edn.). New York.

Korte, E. (۱۹۹۲). Der Anschlussabsatz als strategische Kooperationsform, Diss. Bochum.

Kuß, A. (۲۰۱۳). Marketing-Theorie. Eine Einführung (۳rd edn.). Wiesbaden.

Lehmann, D. R., & Winer, R. S. (۲۰۰٤). Product management (٤th edn.). New York.

Meffert, H., Burmann, C., & Koers, M. (۲۰۰٥a). Markenmanagement – Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung (۲nd edn.). Wiesbaden.

Meffert, H., Burmann, C., Koers, M. (۲۰۰٥b) Stellenwert und Gegenstand des Markenmanagements .In H. Meffert, C. Burmann and M. Koers (Eds.), Markenmanagement. Identitätsorientierte

Markenführung und praktische Umsetzung (۲nd edn.), pp. ۳–۱۷ Wiesbaden.

Mühlmeier, S., Tomczak, T., & Wübker, G. (۲۰۰۸). Pricing-Exzellenz für Dienstleistungen. In U. Füglistaller (Eds.), Dienstleistungskompetenz (pp. ٤۳۲–٤٥٤). Zürich.

Müller-Stewens, G., & Lechner, C. (۲۰۰۳). Strategisches Management – Wie strategische Initiativen zum Wandel führen (۳rd edn.). Stuttgart.

Nagle, T. T., Hogan, J., & Zale, J. (۲۰۱۰). The strategy and tactics of pricing (٥th edn.) Englewood Cliffs, N.J.

Prahalad, C. K., & Hamel, G. (۱۹۹۱). Nur Kernkompetenzen sichern das Überleben. Harvard Manager, ۱۳(۲), ٦٦–۷۸.

Reinecke, S., & Keller, J. (۲۰۰٦). Strategisches Kundenwertcontrolling. In S. Reinecke & T. Tomczak (Eds.), Handbuch Marketingcontrolling (pp. ۲۵۳–۲۸۲).
Rossiter, J. R., & Bellmann, S. (۲۰۰۵). Marketing communications, theory and applications. Upper Saddle River, NJ.
Rudolph, T. (۲۰۱۳). Modernes Handelsmanagement. Eine Einführung in die Handelslehre (۳rdedn.). Stuttgart.
Schögel, M. (۲۰۱۲). Distributionsmanagement – Das Management der Absatzkanäle. München.
Zentes, J., Swoboda, B., & Foscht, T. (۲۰۱۲). Handelsmanagement (۳rd edn.) München.

نمایه

الف

ص